



**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA**

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CAMPUS VITACURA - SANTIAGO DE CHILE

# **"Diseño de un Plan Estratégico para el crecimiento y posicionamiento de Tere Rubio Orfebres en el mercado de la joyería en Chile"**

Memoria presentada por:  
**Sebastián Schorr Rubio**

Como requisito para optar al título de:  
**INGENIERO COMERCIAL**

Director de memoria:  
**Dr. Lionel Valenzuela Oyaneder**

SANTIAGO, CHILE - MAYO 2026



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

### 1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☒ Memoria o trabajo de título ☐ Tesis de Postgrado

Título del trabajo: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CRECIMIENTO Y POSICIONAMIENTO DE TERE RUBIO ORFEBRES EN EL MERCADO DE LA JOYERÍA EN CHILE

Nombre del candidato(a): Sebastián Schorr Rubio

Carrera / Grado: Ingeniería Comercial

Campus: Vitacura Departamento: Departamento de Ingeniería Comercial

### 2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Lionel Andrés Valenzuela Oyaneder, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

### 3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

☒ El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por (**marcar una opción**):

☐ 6 meses ☐ 12 meses ☐ 2 años ☐ 3 años ☐ 5 años ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

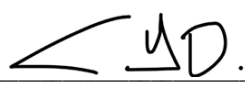
---

---

---

### 4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 24/05/2026 Firma: 

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 24/05/2026 Firma: Sebastián S.

*Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.*

## **TÍTULO DE MEMORIA:**

"Diseño de un Plan Estratégico para el crecimiento y posicionamiento de Tere Rubio Orfebres en el mercado de la joyería en Chile"

## **AUTOR:**

Sebastián Schorr Rubio

**TRABAJO DE MEMORIA**, presentado en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

---

---

---

Dr. Lionel Valenzuela. ....

Dr. Correferente Interno .....

**Mayo 2026**

Todo el contenido, análisis, conclusiones  
y opiniones vertidas en este estudio son  
de mi exclusiva responsabilidad.

**Nombre:** Sebastián Schorr Rubio.....

**Firma:** ..... *Sebastián S.* .....

**Fecha:** ...24/05/26.....

## Agradecimientos

La culminación de este trabajo de memoria, que representa un hito significativo en mi formación académica y profesional, no habría sido posible sin el invaluable apoyo y la generosidad de diversas personas e instituciones a lo largo de este camino.

En primer lugar, mi más sincero agradecimiento se dirige al **Profesor Lionel Valenzuela Oyaneder**, Jefe de Carrera del Campus Santiago Vitacura de la Universidad Técnica Federico Santa María. Su excepcional disposición y amabilidad constante, sumadas a una buena energía y un genuino compromiso con la enseñanza, fueron pilares fundamentales. Su profesionalismo y la riqueza de sus conocimientos me han aportado un valor inestimable, forjando aprendizajes que, estoy convencido, serán cruciales para mi desarrollo futuro.

De manera muy especial, deseo expresar mi profunda gratitud a mis padres, **Teresita Rubio y Jaime Schorr**. Su apoyo incondicional y su fe inquebrantable han sido mi mayor fortaleza durante todo el proceso universitario. Como fundadores de **Tere Rubio Orfebres**, la empresa de joyería que ha sido el objeto central de este estudio aplicado, su confianza y apertura fueron esenciales. La principal motivación para la realización de este plan estratégico fue la aspiración de retribuir, aunque sea en una pequeña parte, todo lo que me han brindado. Mi mayor esperanza es que este trabajo, concebido como un plan estratégico aplicado específicamente para su empresa, pueda servirles como una base sólida y una fuente de ideas concretas para trazar un camino de mejora y crecimiento futuro. Reconozco que la totalidad de la complejidad estratégica es vasta, pero confío en que este esfuerzo les proporcionará herramientas valiosas para tomar decisiones informadas y potenciar el desarrollo de su negocio. Cabe declarar de forma explícita que esta relación familiar constituye un potencial conflicto de interés que ha sido reconocido y mitigado metodológicamente mediante triangulación de fuentes, revisión documental externa y supervisión académica continua, como se detalla en el Capítulo 4.

Asimismo, deseo agradecer especialmente al **Profesor Norman Dabner**, quien amablemente aceptó desempeñarse como profesor correferente de esta memoria. Su disposición para supervisar tanto el desarrollo de la tesis como participar en el proceso de defensa representa un apoyo muy valioso dentro de esta etapa académica. Agradezco sinceramente su tiempo, compromiso y buena disposición para formar parte de este proyecto.

Finalmente, agradezco a la Universidad Técnica Federico Santa María y al Departamento de Ingeniería Comercial por haberme brindado la plataforma y las herramientas académicas necesarias para emprender esta investigación.

## Índice general

|                                                               |          |
|---------------------------------------------------------------|----------|
| <b>Índice de ilustraciones y fotografías</b>                  | <b>8</b> |
| Resumen ejecutivo                                             | 9        |
| Capítulo 1 — Introducción                                     | 10       |
| 1.1 Propósito y enfoque del estudio                           | 11       |
| 1.2 Objetivo general                                          | 12       |
| 1.3 Objetivos específicos                                     | 12       |
| 1.4 Alcance del estudio                                       | 14       |
| Capítulo 2 — Estado del arte                                  | 15       |
| 2.1 Introducción al estado del arte                           | 16       |
| 2.2 Antecedentes                                              | 17       |
| 2.2.1 Joyas y metales                                         | 17       |
| 2.2.2 Proceso de producción de la joyería                     | 18       |
| 2.2.3 El auge del comercio electrónico en Chile               | 21       |
| Capítulo 3 — Marco Teórico                                    | 23       |
| 3.1 Introducción al marco teórico                             | 24       |
| 3.2 Pilares conceptuales                                      | 25       |
| 3.3 Antecedentes académicos                                   | 26       |
| 3.4 Identificación de vacíos o brechas                        | 28       |
| 3.5 Relevancia de la planificación estratégica                | 29       |
| 3.6 Modelos y herramientas para el análisis estratégico       | 30       |
| 3.6.1 Business Model Canvas                                   | 30       |
| 3.6.2 Análisis PESTEL                                         | 32       |
| 3.6.3 Análisis FODA                                           | 32       |
| 3.6.4 Matriz BCG                                              | 33       |
| 3.6.5 Las cinco fuerzas de Porter                             | 33       |
| 3.6.7 Mapeo del customer journey                              | 35       |
| 3.6.8 Balanced Scorecard                                      | 35       |
| 3.6.9 Objetivos SMART                                         | 36       |
| Capítulo 4 — Metodología de la investigación                  | 37       |
| 4.1 Introducción metodológica                                 | 38       |
| 4.2 Modelo metodológico de planificación estratégica adoptado | 39       |
| 4.3 Enfoque de la investigación                               | 40       |
| 4.4 Diseño de la investigación                                | 41       |
| 4.5 Procedimientos metodológicos y técnicas de análisis       | 42       |
| 4.6 Limitaciones y validación                                 | 43       |
| 4.6.1 Declaración de conflicto de interés                     | 43       |
| 4.6.2 Estrategias de mitigación del conflicto de interés      | 43       |
| 4.6.3 Otras limitaciones del estudio                          | 43       |
| Capítulo 5 — Desarrollo del plan estratégico propuesto        | 45       |

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| 5.1 Diagnóstico estratégico                                 | 46 |
| 5.1.1 Análisis del Entorno Externo: PESTEL                  | 46 |
| 5.1.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter               | 51 |
| 5.1.3 Análisis FODA: diagnóstico interno                    | 53 |
| 5.1.4 Aplicación del Business Model Canvas                  | 56 |
| 5.1.5 Aplicación de la Matriz BCG                           | 58 |
| 5.1.6 Síntesis del diagnóstico estratégico                  | 60 |
| 5.1.7 Principales desafíos estratégicos                     | 61 |
| 5.2 Definiciones estratégicas                               | 62 |
| 5.2.1 Misión, visión y valores                              | 62 |
| 5.2.2 Estrategias Genéricas                                 | 63 |
| 5.2.3 Mapa de Posicionamiento de Tere Rubio Orfebres        | 64 |
| 5.2.4 Objetivos Estratégicos                                | 65 |
| 5.3 Estrategias e implementación                            | 67 |
| 5.3.1 Estrategias de marketing y comunicación               | 67 |
| 5.3.2 Estrategias operacionales y de producción             | 68 |
| 5.3.3 Estrategias de canales y experiencia del cliente      | 68 |
| 5.3.4 Lineamientos de implementación                        | 69 |
| 5.4 Horizonte temporal, plan de acción y monitoreo          | 69 |
| 5.4.1 Plan de acción resumido y KPIs clave                  | 70 |
| 5.4.2 Monitoreo y control mediante Balanced Scorecard (BSC) | 73 |
| Capítulo 6 — Recomendaciones finales                        | 75 |
| 6.1 Lineamientos estratégicos y recomendaciones finales     | 76 |
| 6.2 Conclusión general                                      | 77 |
| Capítulo 7 — Bibliografía                                   | 80 |
| Capítulo 8 — Anexos                                         | 84 |

## **Índice de ilustraciones y fotografías**

|                   |    |
|-------------------|----|
| Ilustración 1 y 2 | 17 |
| Ilustración 3     | 18 |
| Ilustración 4     | 19 |
| Ilustración 5     | 30 |
| Ilustración 6     | 47 |
| Ilustración 7     | 57 |
| Ilustración 8     | 64 |

## Resumen ejecutivo

El presente estudio diseña un Plan Estratégico integral para Tere Rubio Orfebres (en adelante, TR), una PYME chilena de joyería artesanal con quince años de trayectoria, ubicada en Talca y con ventas a nivel nacional bajo un modelo híbrido físico-digital. El objetivo es elaborar una hoja de ruta para el período **2026-2028** que fortalezca su posicionamiento en el segmento medio-alto y alto, optimice su gestión operativa y potencie su volumen de ventas, con foco prioritario en el mercado de Santiago.

La metodología corresponde a un estudio de caso único con enfoque cualitativo, descriptivo y aplicado, basado en el modelo de planificación estratégica de Fred R. David. Se utilizaron entrevistas semiestructuradas a los fundadores, análisis de presencia digital y revisión documental, aplicando sistemáticamente PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter, FODA, Business Model Canvas, Matriz BCG y Balanced Scorecard.

El diagnóstico identifica un entorno favorable: el mercado chileno de joyería proyecta una CAGR del 5,6% entre 2026 y 2035 (Expert Market Research, 2025), con creciente demanda de personalización y sostenibilidad. El nuevo gobierno (período 2026-2030) y la Ley 21.755 de Simplificación Regulatoria configuran un marco tributario favorable a PYMES (IDPC del 12,5%). En el microentorno, la rivalidad es moderada en el segmento artesanal premium, protegida por barreras intangibles (experiencia, reputación, dominio del oficio). Las fortalezas de TR residen en su calidad artesanal, diseño distintivo y atención personalizada; sus debilidades, en su escala humana limitada, ausencia de e-commerce propio y dependencia de insumos específicos.

La estrategia genérica propuesta es de **Diferenciación con Enfoque**, orientada a posicionar a TR como marca de joyería artesanal de lujo accesible, dirigida a mujeres profesionales del segmento medio-alto. El plan se operacionaliza mediante estrategias funcionales en marketing y comunicación (rebranding digital, storytelling, Meta Ads segmentadas, fidelización), operaciones (incorporación selectiva de tecnologías, diversificación de proveedores, control de inventario) y experiencia del cliente (coherencia omnicanal, optimización del customer journey). El monitoreo se realiza mediante un Balanced Scorecard con KPIs cuantificables en cuatro perspectivas.

El plan constituye una hoja de ruta accionable para el período 2026-2028 y aporta valor académico al estudio de la planificación estratégica en PYMES artesanales chilenas.

# **Capítulo 1 — Introducción**

## **1.1 Propósito y enfoque del estudio**

El presente estudio tiene como objetivo central desarrollar un Plan Estratégico integral para Tere Rubio Orfebres (TR), una empresa chilena con quince años de trayectoria en el mercado de la joyería y orfebrería artesanal. La finalidad primordial es optimizar su gestión operativa, consolidar su distintivo posicionamiento en el segmento medio-alto y de lujo artesanal, e incrementar su volumen de ventas en un mercado competitivo y dinámico. Mediante un análisis exhaustivo de su entorno competitivo y macroeconómico, una evaluación interna rigurosa de sus capacidades organizacionales, y la aplicación de herramientas estratégicas avanzadas en áreas clave como el marketing digital, la diferenciación de producto y la expansión a nuevos mercados como Santiago, se busca diseñar un marco de acción coherente e innovador. Este plan integral permitirá a TR potenciar su desempeño, superar desafíos inherentes a su escala humana limitada y capitalizar oportunidades de crecimiento sostenible.

Más allá de su dimensión técnica y empresarial, este trabajo reviste una especial relevancia personal, dado el profundo carácter familiar de la empresa analizada. Contribuir a su desarrollo no solo representa una satisfacción profesional y académica, sino también un compromiso arraigado con un proyecto de notable valor emocional. En este contexto, el impacto de las estrategias propuestas se proyecta como tangible y cercano, buscando ofrecer un camino claro hacia la mejora y el éxito futuro. En un contexto político-económico marcado por el inicio del nuevo gobierno presidencial (período 2026-2030) con orientación pro-inversión privada y un marco tributario favorable a las PYMES, el plan adquiere especial relevancia. Asimismo, este estudio ofrece una oportunidad única para evaluar directamente la eficacia y la aplicabilidad práctica de los modelos teóricos de planificación estratégica en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas.

Como aspirante a emprendedor, observar la implementación y adaptación de estas herramientas a un contexto real y particular proporciona lecciones fundamentales para futuros proyectos personales, permitiendo validar su utilidad desde una perspectiva empírica y enriqueciendo mi formación académica con una valiosa visión práctica. De este modo, la investigación trasciende su objetivo inmediato, convirtiéndose en un caso de estudio dual: por un lado, fortalece una empresa concreta mediante soluciones estratégicas adaptadas a su realidad y, por otro, sirve como un laboratorio práctico para contrastar la teoría con la praxis, consolidando mi perspectiva para emprender en el futuro.

## 1.2 Objetivo general

El objetivo general y principal de este proyecto es elaborar un plan estratégico integral y adaptable, específicamente formulado para TR, una empresa familiar de joyería artesanal consolidada en el segmento medio-alto del mercado chileno. Este plan, fundamentado en un diagnóstico riguroso del entorno competitivo, las tendencias actuales del sector joyero y las mejores prácticas de gestión empresarial, busca lograr un crecimiento y posicionamiento sostenible **durante el período 2026-2028** a través de las siguientes metas clave:

- **Optimizar la eficiencia operativa y organizacional de TR**, mediante la identificación y mejora de procesos internos críticos, la optimización de la cadena de suministro, y un uso más eficaz de los recursos, con el fin de incrementar su productividad y escalabilidad inherentes a su modelo de negocio híbrido.
- **Fortalecer significativamente su posicionamiento en el mercado de la joyería de lujo artesanal**, desarrollando y ejecutando estrategias de marca y diferenciación que capitalicen su identidad única, la excelencia de su artesanía de calidad y su profunda conexión emocional con el público objetivo, especialmente en mercados clave como Santiago.
- **Incrementar la rentabilidad y asegurar la sostenibilidad económica a largo plazo de TR**, a través de la implementación de un modelo comercial escalable y resiliente, que equilibre estratégicamente el crecimiento del volumen de ventas, la maximización de los márgenes y la capacidad de adaptación a las dinámicas cambiantes del rubro y las preferencias del consumidor.

Este plan no solo buscará alinear las capacidades actuales de la empresa con las oportunidades del mercado, sino también servir como caso práctico para evaluar la aplicabilidad de marcos teóricos de planificación estratégica en pymes del sector joyero, aportando así valor tanto a la empresa como al conocimiento académico-práctico en gestión empresarial.

## 1.3 Objetivos específicos

La consecución del objetivo general de este proyecto de memoria aplicada se desglosa en una serie de objetivos específicos interconectados. Cada uno ha sido formulado para guiar las fases críticas de análisis, diseño y validación del plan estratégico, asegurando que la propuesta final sea tanto académicamente rigurosa como directamente aplicable y medible en el contexto de la empresa.

Realizar un diagnóstico del entorno competitivo y las tendencias del mercado de la joyería en Chile. Este objetivo primordial implica un análisis del macroentorno, utilizando el marco PESTEL para diferenciar los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, **ecológicos y legales** que inciden directamente en el sector.

Su propósito fundamental es identificar con precisión las oportunidades estratégicas clave, como el creciente interés en joyas personalizadas o sostenibles, así como anticipar y comprender las amenazas latentes, tales como la competencia de marcas internacionales o la volatilidad en el precio de los metales preciosos.

**Evaluar la situación interna integral de TR en sus áreas operativas, de marketing y modelo de negocio.** Esta evaluación crítica se centrará en un análisis profundo de la cadena de suministro y los procesos de producción artesanal, el posicionamiento de marca y las estrategias digitales empleadas, así como la caracterización detallada de sus canales de venta y su propuesta de valor distintiva. El fin último es diagnosticar con precisión sus fortalezas inherentes y sus debilidades operativas o estratégicas, identificando los elementos internos que configuran su competitividad actual y futura en el segmento de lujo artesanal.

Diseñar estrategias de crecimiento y diferenciación sostenibles para TR, **con foco prioritario en la consolidación del mercado de Santiago.** Estas estrategias se enfocarán específicamente en potenciar el valor de la marca de la empresa, por ejemplo, mediante el desarrollo de su storytelling único que exalte su herencia y maestría artesanal, y en la atracción efectiva de nuevos segmentos de clientes objetivo. El logro de este objetivo se buscará a través de la innovación constante en diseño de producto, la creación de experiencias de compra memorables y distintivas, y el establecimiento de alianzas estratégicas estratégicamente pertinentes que amplifiquen su alcance y posicionamiento.

**Definir un plan de acción detallado para la implementación efectiva de las estrategias propuestas.** Este plan contendrá la formulación de objetivos específicos, claros y medibles bajo la metodología SMART, el establecimiento de plazos definidos y realistas para cada acción, y la asignación de responsables. El propósito central es asegurar la viabilidad práctica de la implementación y la alineación óptima de las estrategias con los recursos disponibles de la empresa, facilitando así una ejecución ordenada, eficiente y transparente.

**Proponer indicadores de desempeño clave (KPI) cuantificables para el monitoreo y control estratégico del plan.** Se definirán métricas objetivas que permitan evaluar de forma continua el éxito y la progresión de las estrategias propuestas para su futura implementación. Estos KPIs incluirán, pero no se limitarán a, la tasa de conversión, el engagement en redes sociales, la tasa de retención de clientes, y otros parámetros financieros y operativos, integrados en un Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992) que organice los indicadores en cuatro perspectivas estratégicas: financiera, del cliente, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento. La finalidad de estos indicadores es posibilitar un seguimiento continuo del progreso.

## 1.4 Alcance del estudio

Esta investigación busca desarrollar un plan estratégico para TR, una empresa familiar de joyería con sede en Talca, Región del Maule (Chile), que ha logrado consolidarse en el mercado local y expandir sus ventas a nivel nacional gracias a un modelo de negocio híbrido. Por un lado, mantiene su esencia artesanal y cercanía con el cliente a través de su tienda física, mientras que, por otro, ha aprovechado el crecimiento del e-commerce para llegar a nuevos mercados, especialmente en Santiago, donde existe una mayor concentración de consumidores con poder adquisitivo.

El sector joyero en Chile y Latinoamérica presenta una clara segmentación: mientras las joyas de autor como piezas únicas, de diseño exclusivo y alto valor artesanal apelan a un nicho de lujo, las joyas de producción masiva dominan el mercado accesible. TR opera en un punto intermedio, combinando técnicas tradicionales con procesos escalables, lo que le permite ofrecer diseños distintivos sin perder viabilidad comercial, sin embargo, este posicionamiento representa un desafío estratégico: ¿cómo competir contra marcas masivas sin perder autenticidad? ¿Cómo destacar en segmento premium sin limitar crecimiento? El trabajo se centrará en analizar tanto el entorno interno de la empresa, como el externo. A diferencia de un análisis financiero, que se limita a proyecciones numéricas, este trabajo adoptará un enfoque estratégico-cualitativo, utilizando herramientas como análisis del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y el Business Model Canvas para identificar rutas de crecimiento.

El horizonte temporal del plan abarca **tres años (2026-2028)**, un plazo realista para una PYME que busca consolidarse sin perder flexibilidad mientras profesionaliza su gestión. Geográficamente, aunque TR ya vende online a todo Chile, se pondrá especial atención a Santiago como mercado prioritario de expansión, dada su densidad poblacional y mayor capacidad de consumo. La Región Metropolitana concentra aproximadamente el 40,5% de la población nacional y la mayor proporción de hogares en los segmentos socioeconómicos ABC1 y C2, segmento objetivo de TR (Instituto Nacional de Estadísticas, 2024). La investigación combinará revisión bibliográfica y análisis de casos similares para desarrollar un diagnóstico preciso. Sobre esta base, se propondrán estrategias de diferenciación de marca, fortalecimiento de la presencia digital y expansión comercial.

El resultado final será un plan de acción con objetivos medibles, plazos definidos y responsables claros, acompañado de indicadores (KPIs) que permitan evaluar su efectividad. Este enfoque no solo beneficiará a la empresa, sino que también servirá como referencia para otras PYMES joyeras que busquen crecer en un mercado cada vez más competitivo, donde la autenticidad y la adaptabilidad son claves para el éxito. De manera concluyente, los tres pilares fundamentales del alcance son los siguientes:

- Geográfico: Talca, Chile como mercado, atención especial en Santiago.
- Temático: Estrategia, no finanzas; foco en diferenciación y posicionamiento.
- Temporal: **2026-2028**.

## **Capítulo 2 — Estado del arte**

## 2.1 Introducción al estado del arte

El presente capítulo tiene como propósito fundamental establecer la base de conocimiento sobre la cual se sustenta esta investigación, abordando desde los pilares intrínsecos de la joyería hasta el contexto de mercado contemporáneo. Se realizará una revisión de antecedentes, estudios previos y marcos conceptuales que son directamente relevantes para la temática investigada, con el fin de identificar el panorama actual y las brechas existentes en la literatura académica y sectorial. Esta aproximación permitirá comprender la complejidad del rubro de la joyería y la orfebrería, y contextualizar la operación de TR dentro de sus dinámicas específicas.

El capítulo abordará los fundamentos técnicos y materiales de la industria joyera. La sección de Joyas y Metales explorará la historia y el significado cultural de la joyería, así como la importancia de la selección de materiales en su confección. Se describirán las propiedades y el uso de metales tradicionales como la plata, el bronce y el cobre, y se presentarán las características de diversas piedras ornamentales y semi preciosas, como perlas de río, cuarzo y lapislázuli, junto con materiales orgánicos como el cuerno de vacuno. Complementariamente, el Proceso de Producción de la Joyería detallará las etapas que transforman las materias primas en objetos de alto valor estético y simbólico, desde la trazabilidad del diseño y el corte de metales, hasta la soldadura, pulido, abrillantado, lavado *tumble* y el engaste de piedras. La comprensión de estos aspectos técnicos es vital para evaluar la gestión operativa de TR

El capítulo también analizará un factor clave para PYMES: la evolución del e-commerce en Chile. Se examinará cómo este fenómeno ha permitido a las PYMES superar barreras geográficas y acceder a mercados más amplios. La revisión de estos antecedentes permitirá identificar buenas prácticas y posibles estrategias aplicables al caso de TR. La integración de estos elementos, desde el análisis de la literatura previa y la identificación de brechas hasta la comprensión de los materiales, procesos y el auge digital, configurará una base sólida para el desarrollo metodológico y la propuesta estratégica de esta tesis.

El presente capítulo se organiza en tres secciones: (i) una caracterización de las joyas y metales que constituyen los insumos materiales del oficio orfebre, con énfasis en aquellos utilizados por TR; (ii) una descripción del proceso productivo artesanal; y (iii) un análisis del auge del comercio electrónico en Chile como contexto comercial relevante para PYMES del sector. La revisión de literatura académica y la identificación de brechas se desarrollan en el Capítulo 3 (Marco Teórico).

## 2.2 Antecedentes

A lo largo de la historia, la joyería ha desempeñado un papel central en distintas culturas, no sólo como símbolo de estatus y poder, sino también como medio de expresión artística y resguardo de valor económico. Las piezas de joyería combinan la riqueza de los materiales con el ingenio técnico del artesano, resultando en objetos que trascienden lo ornamental para adquirir un significado cultural profundo. La selección de materiales en la joyería responde tanto a sus propiedades físicas como a la carga simbólica y estética que la sociedad les otorga.

### 2.2.1 Joyas y metales

En la confección de joyas, los materiales pueden agruparse principalmente en dos categorías: los metales y las piedras ornamentales, a los que se suman elementos orgánicos como el cuerno (**popularmente conocido en orfebrería chilena como 'cacho de buey'**), aportando diversidad en textura y significado.

La **plata** es uno de los metales más tradicionales en joyería, valorada por su color blanco brillante y su alta maleabilidad. Para aumentar su resistencia, suele alearse con cobre, dando lugar a la plata de ley, ampliamente utilizada en piezas de joyería fina por su equilibrio entre belleza y durabilidad. El **bronce**, compuesto principalmente de cobre y estaño, se distingue por su tonalidad cálida y su resistencia mecánica. Su uso en joyería permite la creación de piezas con carácter escultórico y contemporáneo, favoreciendo diseños que exploran formas orgánicas y volumétricas. El **cobre** aporta un matiz rojizo característico que lo diferencia de otros metales utilizados en joyería. Su ductilidad facilita el trabajo artesanal, y su capacidad para desarrollar pátinas con el tiempo ofrece un atractivo estético singular, especialmente en joyas de estilo rústico o vintage.

Las **perlas de río**, de origen orgánico, son altamente apreciadas por su brillo suave y su superficie nacarada. Su uso en joyería simboliza la elegancia y la pureza, siendo empleadas tanto en piezas clásicas como en diseños contemporáneos. El **cuarzo**, en sus múltiples variedades, es una de las piedras más versátiles en joyería. Su dureza y su disponibilidad en diversos colores como el cuarzo rosa o el ahumado permiten su inclusión en una amplia gama de estilos, desde los más sobrios hasta los más coloridos y modernos.

El **lapislázuli**, piedra semipreciosa de intenso color azul profundo con inclusiones doradas, ha sido valorado desde la antigüedad por su belleza y su simbolismo asociado a la sabiduría y la realeza. Su empleo en joyería aporta un toque distintivo y culturalmente cargado a las piezas. La **piedra volcánica**, de textura porosa y tonalidad oscura, se utiliza en joyería por su aspecto natural y su ligereza. Además de su atractivo visual, se le atribuyen propiedades energéticas, lo que la convierte en un elemento relevante en propuestas de diseño que integran lo estético y lo simbólico. Dentro de la categoría de piedras semipreciosas se agrupan diversas gemas que, sin alcanzar el valor de piedras preciosas como el diamante, esmeralda o rubí, poseen una belleza singular y son ampliamente utilizadas en la confección

de joyas. Su variedad de colores y formas permite a los artesanos experimentar con combinaciones creativas y personalizadas.

En cuanto a otros materiales, como el **cuerno** de vacuno representa un material orgánico que ha sido incorporado en la joyería artesanal como alternativa sostenible y estéticamente atractiva. Su capacidad de ser moldeado y pulido permite obtener acabados que van desde lo opaco hasta lo translúcido, con vetas que aportan un carácter único a cada pieza. Su uso conecta la tradición artesanal con prácticas contemporáneas que valoran lo natural y lo autóctono. En el contexto chileno, el cuerno de vacuno (o 'cacho') se inscribe en una tradición orfebre local que conecta con identidades rurales y patrimoniales, lo que constituye un factor diferenciador relevante para marcas que apelan a la autenticidad y al origen nacional de sus piezas



*Ilustración 1 y 2. Anillo de plata con piedra y crucifijo en bronce con lapislázuli, piezas de Tere Rubio Orfebres. Fuente: Tere Rubio Orfebres (2025), Instagram.*

### **2.2.2 Proceso de producción de la joyería**

La producción de una joya es un proceso que conjuga tradición, precisión técnica y creatividad, elementos que permiten transformar materias primas en objetos de alto valor estético y simbólico. A lo largo de cada etapa, se requiere no sólo destreza artesanal, sino también conocimiento técnico que garantice la calidad y durabilidad del producto final.

1. El proceso inicia con la **trazabilidad del diseño**, etapa fundamental donde se define la estructura, dimensiones y detalles estéticos de la pieza. Esto puede realizarse mediante dibujo manual, en técnicas tradicionales, o utilizando software de diseño asistido por computadora (CAD), lo que permite mayor precisión y visualización en 3D. Esta fase no solo establece la base estética, sino que también determina la viabilidad técnica de la pieza, considerando aspectos como el peso, los puntos de unión y la adaptación para piedras o incrustaciones.
2. Posteriormente, se lleva a cabo el **corte de metales**, donde se seleccionan las láminas o alambres del material elegido, como plata o cobre. Para ello, se utilizan sierras especiales de joyero y herramientas de precisión que permiten cortes limpios y adaptados a la complejidad del diseño original. En esta etapa, se requiere un balance entre precisión técnica y cuidado manual, ya que errores mínimos pueden comprometer la simetría o la integridad de la pieza.
3. El siguiente paso es la **soldadura**, proceso mediante el cual se unen las partes metálicas utilizando calor y soldaduras compatibles con el metal base. Esta fase es crítica para garantizar una estructura sólida, cohesiva y resistente al uso diario. La habilidad del orfebre en controlar la temperatura y aplicar el material de aporte es determinante para lograr uniones discretas y duraderas.



"Ilustración 3. *Proceso de soldadura con soplete*. Fuente: Tere Rubio Orfebres (2025), Instagram."

4. La pieza continúa su desarrollo en la fase de **pulido**, donde se eliminan imperfecciones superficiales y se suavizan los bordes, afinando la forma general y preparando la superficie para los acabados. Aquí se utilizan lijas finas, limas y discos abrasivos de distintas granulometrías, con el fin de lograr una textura uniforme y sin defectos visibles.

5. El **abrillantado** se realiza mediante la aplicación de pastas especiales y el uso de ruedas de pulido, que realzan el brillo característico de los metales preciosos. Esta etapa no solo aporta el lustre estético, sino que también sella la superficie frente a agentes externos, aumentando su resistencia a la oxidación y al desgaste.
6. A continuación, se efectúa el **lavado tumble**, proceso que limpia profundamente la pieza utilizando medios abrasivos suaves, agua y detergentes específicos. Esta limpieza elimina residuos de pulido, soldadura y partículas adheridas, asegurando que la joya esté completamente higienizada y preparada para su fase final.
7. Finalmente, se lleva a cabo el **engaste**, donde se colocan y fijan cuidadosamente las piedras seleccionadas, tales como cuarzos, perlas, lapislázuli u otras gemas. Esta etapa requiere una precisión extrema, ya que determina tanto la seguridad del montaje como la armonía estética del conjunto. Un engaste bien ejecutado realza la belleza de la piedra y garantiza su permanencia en la joya, mientras que errores en esta fase pueden comprometer la integridad del diseño completo.

Desde una perspectiva estratégica, este proceso productivo intensivo en mano de obra calificada constituye la base de la propuesta de valor de TR, ya que cada etapa requiere conocimiento técnico especializado difícilmente replicable a escala industrial. Sin embargo, esta misma característica representa la fuente principal de su limitación de escala, dado que la producción depende del tiempo disponible de los artesanos. Esta tensión entre artesanía y escalabilidad se desarrollará en el diagnóstico interno del Capítulo 5.



"Ilustración 4. *Pieza en proceso de pulido sobre molde.* Fuente: Tere Rubio Orfebres (2025), Instagram."

### **2.2.3 El auge del comercio electrónico en Chile**

La última década ha sido testigo de una transformación digital sin precedentes en Chile, con el e-commerce consolidándose como un canal de ventas indispensable y un motor de crecimiento estratégico, especialmente para las PYMES. Según la Cámara de Comercio de Santiago (2024), las ventas online en Chile poseen un crecimiento sostenido y una penetración digital creciente en todos los segmentos socioeconómicos. Este fenómeno, impulsado por la masificación de los dispositivos móviles y un cambio en los hábitos de consumo, ha redefinido el panorama. La digitalización ha permitido a las PYMES superar barreras geográficas, acceder a mercados más amplios y competir con actores masivos, a menudo con estructuras de costos más flexibles y modelos de negocio ágiles.

La evolución del e-commerce en Chile no ha sido lineal, sino que ha experimentado aceleraciones, particularmente por eventos como el COVID-19, que forzaron a empresas de todos los tamaños a migrar o fortalecer su presencia digital para asegurar su continuidad operativa. Este periodo no sólo incrementó el volumen de transacciones en línea, sino que también consolidó la confianza del consumidor chileno en las compras digitales, diversificando los productos y servicios a través de este canal. Las cifras de crecimiento del e-commerce en el país han superado consistentemente los promedios regionales (Subsecretaría de Economía, 2023), reflejando una maduración del mercado y una creciente sofisticación de los consumidores digitales.

Para las PYMES chilenas, esta penetración del e-commerce ha generado un conjunto de oportunidades y desafíos. Por un lado, la capacidad de establecer una tienda online reduce significativamente los costos operativos asociados a la infraestructura física, permitiendo una mayor reinversión en otras áreas como el marketing digital o el desarrollo de productos. Además, las plataformas de comercio electrónico y las redes sociales ofrecen herramientas potentes para la segmentación de audiencias y la personalización de la oferta, facilitando la conexión directa con nichos de mercado específicos y la construcción de comunidades de clientes leales. La recolección de datos sobre el comportamiento del consumidor online se convierte en un activo invaluable para la toma de decisiones, permitiendo a las PYMES adaptarse rápidamente a las demandas cambiantes del mercado.

No obstante, la expansión del e-commerce también impone exigencias considerables, la competencia en el entorno digital es global, requiriendo de las PYMES una diferenciación clara, una logística eficiente y una experiencia de usuario optimizada. La gestión de inventario y la necesidad de una atención al cliente post-venta robusta, son aspectos críticos que deben ser dominados para capitalizar las ventajas de este canal.

En el contexto de TR, la consideración de la evolución y penetración del comercio electrónico en Chile reviste una relevancia estratégica fundamental. Para una empresa cuyo canal digital actual (Instagram + WhatsApp) ya representa una fracción significativa de las ventas a regiones, este contexto ofrece oportunidades concretas de profesionalización: desde

la implementación de una plataforma de e-commerce propia hasta la incorporación de pauta publicitaria segmentada en redes sociales. La revisión de antecedentes y buenas prácticas en este ámbito permitirá identificar cómo fortalecer su presencia en el entorno digital, optimizar sus canales de venta online y mejorar la experiencia de compra de sus clientes en Santiago y a nivel nacional.

## **Capítulo 3 — Marco Teórico**

### 3.1 Introducción al marco teórico

Este capítulo tiene como propósito establecer las bases conceptuales y las herramientas analíticas que sustentarán el diseño del plan estratégico para TR. Se busca proporcionar un marco de referencia sólido, que permita comprender la complejidad del entorno empresarial y la realidad interna de la PYME, para luego formular estrategias pertinentes y aplicables. La selección de este compendio teórico y de herramientas no es arbitraria, sino que responde a la necesidad de abordar los desafíos específicos identificados en la literatura y en el contexto de TR, como la necesidad de una gestión estratégica en empresas consolidadas y el buen posicionamiento en un segmento de gama media-alta.

La estructura de este marco teórico inicia con una revisión de los antecedentes académicos relevantes y la identificación de las brechas en la literatura, demostrando el vacío de estudios aplicados a empresas joyeras consolidadas en mercados regionales. Este análisis contextualiza la importancia del presente estudio y justifica su contribución al conocimiento existente.

Posteriormente, se tratan las principales herramientas y modelos que guiarán el diagnóstico y la formulación estratégica. Se comenzará con el Business Model Canvas, una herramienta integral que permitirá analizar la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales, las fuentes de ingresos, y la estructura de costos de TR. Su aplicación es crucial para obtener una visión completa del funcionamiento actual de la empresa y detectar oportunidades de optimización.

Luego, el marco teórico abordará los fundamentos de la planificación estratégica, resaltando su relevancia en un entorno competitivo y dinámico. Se examinará cómo modelos como el Análisis PESTEL facilitan la comprensión de las fuerzas macroambientales, mientras que el Análisis FODA permitirá identificar las fortalezas y debilidades internas de TR frente a las oportunidades y amenazas del mercado. La Matriz BCG ofrecerá una perspectiva para clasificar el portafolio de productos, y el modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter será esencial para comprender la intensidad competitiva de la industria joyera chilena.

Finalmente, el capítulo presentará herramientas orientadas a la definición del posicionamiento y la gestión de la experiencia del cliente. El Mapa de Posicionamiento Precio/Exclusividad será clave para visualizar la posición deseada de TR en el mercado, y el Mapeo del Customer Journey permitirá analizar y optimizar el recorrido del cliente con la marca. Se abordará el Balanced Scorecard (BSC) como un modelo integral para la gestión y evaluación del desempeño estratégico desde múltiples perspectivas, incluyendo el monitoreo y control mediante indicadores clave (KPIs). **Finalmente, se presenta el criterio SMART para la formulación de objetivos estratégicos (Doran, 1981; Locke & Latham, 2002), metodología que será aplicada en el plan de acción del Capítulo 5.** La conexión de estas herramientas proporcionará la teoría necesaria para construir un plan estratégico adaptado y viable para el crecimiento y posicionamiento de TR.

### 3.2 Pilares conceptuales

El diseño de un plan estratégico integral para el crecimiento y posicionamiento de TR en el mercado chileno exige una base sólida en la teoría y práctica de la gestión empresarial y el marketing. En este sentido, el presente estudio se basa sobre un marco conceptual robusto que no solo proporciona las bases teóricas para la comprensión, sino que también define la metodología general y el enfoque estratégico a seguir a lo largo de toda la investigación. Estos sustentos teóricos guiarán tanto el diagnóstico de la situación actual como la posterior formulación de las estrategias propuestas.

Para abordar la complejidad de una PYME consolidada con un modelo de negocio híbrido, se han seleccionado pilares conceptuales que actúan como la guía principal para la aplicación de las herramientas analíticas. En primer lugar, los influyentes aportes de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur en "Business Model Generation" (2010) son fundamentales para la metodología de análisis del modelo de negocio de TR. Su Business Model Canvas se empleará como la herramienta central para descomponer y comprender la creación, entrega y captura de valor de la empresa, facilitando un diagnóstico en la fase de análisis de datos.

Complementariamente, en cuanto a estrategia competitiva y el análisis sectorial se basan primordialmente en la obra de Michael E. Porter, especialmente en "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance" (1985). Los conceptos de Las Cinco Fuerzas de Porter serán aplicados para analizar la estructura competitiva del sector joyero en Chile, mientras que sus Estrategias Genéricas orientarán la formulación metodológica de la posición competitiva deseada por TR. Este marco es indispensable para la identificación de ventajas competitivas sostenibles.

Asimismo, la filosofía de la planificación estratégica adoptada en esta tesis utiliza las perspectivas de Henry Mintzberg, particularmente de su obra *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994). Mintzberg sostiene que la planificación estratégica trasciende la simple formulación de planes, implicando un ejercicio de adaptación continua y flexibilidad. En cuanto al modelo procedimental, esta tesis adopta el enfoque secuencial de Fred R. David (2017), que estructura el proceso estratégico en fases de formulación, implementación y evaluación, y que se desarrolla con mayor detalle en el Capítulo 4. Cabe reconocer la tensión teórica entre Mintzberg —quien advierte contra una planificación estratégica excesivamente formal— y el modelo de David adoptado como guía estructural. Esta tesis concilia ambos enfoques tomando a David como marco procedimental, pero incorporando la visión mintzberguiana de adaptabilidad en la fase de implementación, reconociendo la naturaleza cambiante del entorno empresarial.

Finalmente, las estrategias de marketing, posicionamiento y la comprensión profunda del consumidor se guiarán por los principios establecidos por Philip Kotler y Kevin Keller en su obra "Marketing Management" (14th ed., 2012). Su marco será esencial para la metodología de segmentación de mercado, el análisis de la propuesta de valor percibida por el cliente y la construcción del "Mapa de Posicionamiento Precio/Exclusividad", herramientas críticas para fortalecer la marca TR y optimizar su conexión con el público objetivo. La ideal mezcla de

estos pilares teóricos permitirá una aproximación metodológicamente rigurosa a los desafíos y oportunidades de crecimiento de TR.

### 3.3 Antecedentes académicos

A continuación, se presentan estudios académicos, en forma de tabla comparativa que abordan la planificación estratégica y el desarrollo de negocios en el sector de la joyería. Estos trabajos ofrecen perspectivas valiosas, aunque se centran principalmente en etapas iniciales de emprendimientos, lo que resalta la necesidad de investigaciones aplicadas a empresas en etapas de madurez, como es el caso de TR.

| Autor / Título                                                                                                                                                      | Año  | Enfoque del Estudio                                                                                    | Etapas | Herramientas                                                | Relación                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Toro Maulén, C. – "Plan de negocios para una empresa E-commerce comercializadora de orfebrería"                                                                     | 2019 | Desarrollo de un plan de negocios para una empresa de orfebrería en formato e-commerce en Chile.       | Inicio | Análisis de mercado, Canvas, FODA, proyecciones financieras | Se enfoca en la creación de una nueva empresa, sin abordar estrategias para empresas consolidadas. |
| Vásconez Lecaro, M. C. – "Plan de negocios para la creación de una empresa de personalización de joyas"                                                             | 2016 | Creación de una empresa de fabricación y comercialización de joyas personalizadas en plata en Ecuador. | Inicio | Investigación de mercado, análisis financiero               | Centrado en la fase inicial de negocio, sin aplicación a empresas existentes.                      |
| Cantos Quiróz, R. J.; Leiva Tapia, C. P. – "Plan de negocios para la comercialización y exportación de joyas a base de materiales naturales exóticos hechos a mano" | 2015 | Comercialización y exportación de joyas artesanales con materiales naturales en Ecuador.               | Inicio | Análisis de entorno, estrategias de exportación             | Enfocado en la creación y expansión inicial, no en la optimización de empresas establecidas.       |

|                                                                                                                                                                                         |      |                                                                           |                          |                                                   |                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| García Martínez, L. Y.; Martínez Bernal, J. C.; Sierra Samaca, A. F. – "Plan de negocio para la creación de una empresa de diseño, fabricación y comercialización de joyería artesanal" | 2017 | Desarrollo de una empresa de joyería artesanal en Colombia.               | Inicio                   | Planificación estratégica, análisis de mercado    | Aborda la creación de una nueva empresa, sin considerar empresas en etapa de madurez.                   |
| Rodríguez Aldana, R. — "Factores críticos de éxito para la gestión estratégica de las pymes joyeras en la Zona Metropolitana de Guadalajara"                                            | 2021 | Identificación de factores críticos de éxito para PYMES joyeras en México | Temprana / consolidación | Planificación estratégica, gestión financiera, TI | Aborda PYMES joyeras pero en etapa temprana, no en madurez consolidada como TR                          |
| Gonzales Salazar, C. — "Plan estratégico para una empresa de joyería en Chiclayo"                                                                                                       | 2023 | Plan estratégico para mejorar competitividad empresarial                  | Consolidación temprana   | Planificación estratégica, análisis competitivo   | Aborda aspectos estratégicos pero en empresa en proceso de consolidación, no con trayectoria de 15 años |

Los estudios revisados se centran predominantemente en la fase de creación de nuevas empresas dentro del sector de la joyería, abordando aspectos como la investigación de mercado, análisis financiero y estrategias de entrada al mercado. Sin embargo, existe una notable ausencia de investigaciones que se enfoquen en la aplicación de herramientas estratégicas en empresas ya consolidadas y en etapa de madurez.

TR, con aproximadamente quince años de trayectoria en el mercado chileno, representa un caso singular que permite explorar la efectividad de metodologías estratégicas en una empresa real y establecida.

### 3.4 Identificación de vacíos o brechas

La revisión de la literatura existente revela que la mayoría de los estudios en el sector joyero se centran en la fase inicial de las empresas, abordando la creación de planes de negocio, estrategias de entrada al mercado y análisis financiero. Sin embargo, existe una notable carencia de investigaciones que se enfoquen en la aplicación de herramientas estratégicas en empresas ya consolidadas y en etapa de madurez.

Por ejemplo, Rodríguez Aldana (2021) identifica factores críticos de éxito para la gestión estratégica de las pymes joyeras en la Zona Metropolitana de Guadalajara, destacando la importancia de la planificación estratégica, la gestión financiera y administrativa, y el uso de tecnologías de información. Sin embargo, su estudio se centra en empresas en etapas tempranas de desarrollo. Asimismo, Gonzales Salazar (2023) propone un plan estratégico para una empresa de joyería en Chiclayo, Perú, enfocándose en mejorar la competitividad empresarial. Aunque su investigación aborda aspectos estratégicos, se limita a una empresa en proceso de consolidación, sin considerar aquellas con una trayectoria más extensa.

En el contexto chileno, no se han encontrado investigaciones recientes que estructuren un plan estratégico integral para una pyme del rubro joyero con características similares a TR, una empresa con aproximadamente quince años de operación, presencia nacional mediante ventas en línea y una proyección de expansión hacia nuevos mercados. Esta situación constituye una brecha evidente en la literatura aplicada sobre planificación estratégica, la cual esta tesis busca abordar. Al aplicar herramientas estratégicas en una empresa real y establecida, se espera generar valor práctico tanto para TR como para otras pymes en situaciones similares, contribuyendo al cuerpo académico y profesional de la Ingeniería Comercial. Estos hallazgos no solo delimitan el alcance del estudio, sino que también establecen su relevancia académica y práctica. A continuación, se detallan las principales brechas identificadas:

Enfoque predominante en etapas iniciales: La mayoría de los estudios disponibles se concentran en la fase de creación de empresas, abordando desafíos como financiamiento inicial o validación de mercado. Sin embargo, existe una carencia de investigaciones que exploren estrategias específicas para pymes ya consolidadas, como es el caso de TR, lo que limita la disponibilidad de modelos adaptables a esta etapa de desarrollo.

Integración insuficiente entre canales digitales y presenciales: Si bien el comercio electrónico ha sido ampliamente estudiado en retail, son escasos los trabajos que analizan la sinergia estratégica entre plataformas digitales y puntos de venta físicos en el sector joyero, particularmente para negocios de escala media. Esta omisión dificulta la formulación de estrategias omnicanal efectivas para empresas como TR, cuya operación combina ambos modelos.

Limitada representatividad regional: La literatura sobre el mercado joyero chileno se ha focalizado predominantemente en el área metropolitana de Santiago, dejando fuera realidades regionales con dinámicas socioculturales y económicas distintivas. Esta brecha reduce la aplicabilidad de las estrategias propuestas en contextos locales no metropolitanos.

Ausencia de enfoque en el segmento de gama media-alta: Los estudios existentes tienden a polarizarse entre joyería masiva (de bajo costo) y joyería de lujo, ignorando las particularidades del segmento medio-alto donde se posiciona TR. Esto incluye desafíos como percepción de valor, fidelización de clientes y diferenciación competitiva en un nicho saturado.

Fragmentación en la planificación estratégica: Se observa un predominio de investigaciones que abordan aspectos financieros y operativos de manera aislada, con ausencia de planes integrales que combinen posicionamiento de marca, expansión comercial y adaptación tecnológica. Dicha fragmentación obstaculiza la implementación de estrategias, clave para el crecimiento sostenible de las pymes.

La conjunción de estas brechas enfatiza la necesidad de desarrollar un marco estratégico específico para pymes joyeras consolidadas en mercados regionales, con foco en la integración de canales, el fortalecimiento de posicionamiento y la articulación de acciones adaptadas a su segmento. Este estudio busca contribuir a cerrar dichas lagunas, ofreciendo un enfoque aplicable y basado en evidencia empírica local.

### **3.5 Relevancia de la planificación estratégica**

La planificación estratégica se define como un proceso sistemático y estructurado mediante el cual una organización establece sus objetivos a largo plazo y diseña las acciones necesarias para alcanzarlos, considerando sus recursos y el entorno competitivo (Guterman, 2023). Según Mintzberg (1994), este proceso no se limita a la mera formulación de planes, sino que implica un ejercicio dinámico de adaptación continua, donde la flexibilidad y la capacidad de respuesta ante cambios externos son críticas.

En el contexto de TR, la planificación estratégica adquiere especial relevancia debido a las particularidades del sector: alta competencia, sensibilidad a tendencias de moda y la creciente demanda de sostenibilidad. Porter (1985) enfatiza que el éxito estratégico radica en la creación de ventajas competitivas sostenibles, ya sea mediante diferenciación (como el diseño exclusivo), liderazgo en costos o enfoque en nichos específicos. En el caso específico de TR, una PYME consolidada con estructura familiar y escala humana limitada, la planificación estratégica permite anticipar decisiones críticas como la profesionalización del canal digital, la diversificación de proveedores y la expansión geográfica controlada hacia Santiago, evitando que el crecimiento erosione la calidad artesanal que constituye su ventaja competitiva. Adicionalmente, en un sector donde las barreras de entrada son intangibles (experiencia, reputación, dominio del oficio) y donde la rivalidad se intensifica con la entrada de copias de menor calidad, la formalización estratégica se convierte en un mecanismo de defensa de la propuesta de valor (Porter, 1985).

## 3.6 Modelos y herramientas para el análisis estratégico

### 3.6.1 Business Model Canvas

En el marco teórico de esta investigación, se adopta el Business Model Canvas (BMC), propuesto por Alexander Osterwalder en su tesis doctoral (2004) y formalizado posteriormente en la obra *Business Model Generation* (Osterwalder & Pigneur, 2010), como herramienta central para el análisis del modelo de negocio de TR. Este enfoque, ampliamente reconocido en la literatura de gestión estratégica, permite descomponer sistemáticamente una empresa en nueve bloques interdependientes: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, alianzas estratégicas y estructura de costos. La elección de este modelo se justifica por su capacidad para proporcionar una visión integral y estructurada del negocio, facilitando la identificación de fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en un contexto de pyme consolidada.

Para profundizar en los fundamentos teóricos del BMC, esta investigación se basa en el trabajo de Muwafak, Mokadem y Abdeldayem (2021), titulado "Business Model Canvas (BMC) as a tool of Planning and Implementing Entrepreneurial Projects", publicado en el *Global Scientific Journal*. Este estudio teórico destaca el BMC como un modelo visual diseñado para representar las variables clave que definen la creación, entrega y captura de valor en una organización. Los autores enfatizan que el BMC no solo es útil para emprendedores en etapas iniciales, sino también para analizar negocios existentes, gracias a su estructura flexible y holística. Según el paper citado, los pilares teóricos del BMC se fundamentan en:

1. Segmento de Clientes: Identifica los grupos objetivos a los que se dirige la organización. La correcta segmentación permite adaptar la propuesta de valor y optimizar los recursos, considerando características demográficas, comportamientos de compra o necesidades particulares de cada grupo.
2. Propuesta de Valor: Es el corazón del modelo de negocio, define la promesa de beneficios que la empresa ofrece a sus clientes, diferenciándose de la competencia. La propuesta de valor busca resolver problemas o satisfacer necesidades específicas de los segmentos objetivo, combinando elementos como precio, calidad, diseño, marca, accesibilidad, conveniencia o innovación.
3. Canales: Engloba los medios a través de los cuales la empresa distribuye su propuesta de valor, estos pueden ser físicos o digitales, y cumplen funciones esenciales como divulgación, evaluación, venta y postventa, siendo cruciales para la experiencia del cliente.
4. Relación con Clientes: Establece el tipo de interacción que la organización mantiene con sus segmentos objetivo, va desde servicios automatizados hasta atención personalizada, este componente busca fidelizar y fortalecer el vínculo con los consumidores.

5. **Flujos de Ingresos:** Detalla las fuentes de monetización del negocio. Incluye modelos como venta directa, suscripciones, licencias o publicidad, siendo vital para garantizar la sostenibilidad financiera de la organización.
6. **Recursos Clave:** Abarca los activos esenciales que hacen posible el funcionamiento del modelo de negocio, estos pueden ser físicos, intelectuales, humanos o financieros, y su gestión eficiente es determinante para la ventaja competitiva.
7. **Actividades Clave:** Comprende las operaciones fundamentales que la empresa debe ejecutar para materializar su propuesta de valor. Estas actividades varían según el sector e incluyen desde producción hasta desarrollo tecnológico o marketing.
8. **Alianzas Clave:** Reconoce las relaciones estratégicas con otros actores del ecosistema que complementan las capacidades del negocio. Estas colaboraciones pueden orientarse a reducir costos, compartir riesgos o acceder a recursos especializados.
9. **Estructura de Costos:** Sintetiza los gastos inherentes a la operación del modelo de negocio. Su análisis permite identificar economías de escala, optimizar recursos y establecer estrategias de precios adecuadas.

La construcción de modelos de negocio ha evolucionado hacia metodologías que buscan facilitar la comprensión, en este contexto, la herramienta *Business Model Canvas* surge como un recurso estratégico que permite esquematizar, de manera simple y visual, los elementos fundamentales que configuran una organización. Su propósito es proporcionar al creador del modelo un formato que le posibilite estructurar y organizar sus ideas esenciales en un espacio reducido. Esta síntesis no solo favorece la claridad conceptual, sino que también potencia la comunicación del modelo ante terceros. A continuación, se expone el esquema con los componentes que dan forma al modelo Canvas.

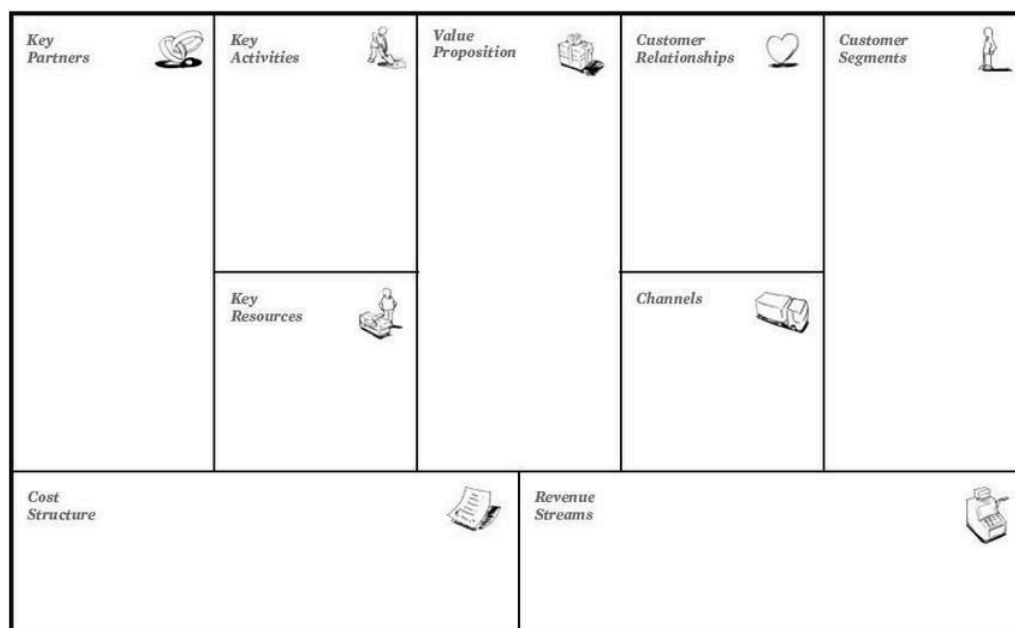


Ilustración 5. Fuente: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons

### 3.6.2 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta utilizada para evaluar los factores externos que afectan a una organización. Originalmente propuesto como PEST por Aguilar (1967) y expandido posteriormente para incorporar las dimensiones ecológica y legal, el marco PESTEL se ha consolidado como una de las herramientas más utilizadas para el análisis del macroentorno (Yüksel, 2012). Se divide en seis dimensiones:

- **Político:** Examina la influencia del entorno gubernamental, incluyendo estabilidad política, políticas fiscales, laborales y comerciales, que pueden impactar la operación y estrategia empresarial.
- **Económico:** Considera variables como crecimiento económico, inflación, tipos de cambio y poder adquisitivo, que afectan la demanda de productos y los costos operativos.
- **Social:** Analiza aspectos culturales, demográficos y de comportamiento del consumidor, que definen las preferencias de compra y la percepción de valor.
- **Tecnológico:** Evalúa la innovación tecnológica, la digitalización y la automatización, que pueden ofrecer ventajas competitivas o exigir adaptaciones.
- **Ecológico:** Se refiere a la creciente importancia de la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental en las decisiones empresariales.
- **Legal:** Incluye la regulación vigente en temas como propiedad intelectual, comercio, protección al consumidor y normas laborales.

Este análisis permite identificar oportunidades y amenazas derivadas del entorno macroeconómico, siendo clave para la planificación estratégica.

### 3.6.3 Análisis FODA

Propuesto originalmente por Weihrich (1982) como matriz TOWS, el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es una herramienta fundamental para diagnosticar la situación interna y externa de la empresa.

- **Fortalezas:** Son aquellos recursos, capacidades o atributos internos que otorgan a la organización una ventaja frente a sus competidores. Estas pueden estar relacionadas con la calidad de sus productos, su reputación en el mercado, la experiencia de su equipo humano o la eficiencia de sus procesos. Identificar las fortalezas permite a la empresa potenciarlas y usarlas como base para su crecimiento y posicionamiento.
- **Debilidades:** Corresponden a los aspectos internos que limitan o dificultan el desempeño óptimo de la organización. Pueden manifestarse en falta de recursos, baja capacidad tecnológica, debilidades en la gestión o deficiencias en la oferta de valor.

Reconocer estas limitaciones es fundamental para corregirlas y evitar que se conviertan en obstáculos para el desarrollo de la empresa.

- **Oportunidades:** Se refieren a las tendencias o cambios en el mercado que pueden ser aprovechados para generar crecimiento o diversificación. Estas pueden surgir a partir de nuevas necesidades del consumidor, avances tecnológicos, aperturas en mercados emergentes o cambios en la regulación que favorezcan al sector.
- **Amenazas:** Son los riesgos o factores externos que pueden afectar negativamente a la organización si no son gestionados de manera adecuada. La competencia intensa, las crisis económicas, la variabilidad en los precios de los insumos o cambios desfavorables en las políticas públicas son ejemplos de amenazas que deben ser vigiladas para diseñar estrategias de respuesta.

### 3.6.4 Matriz BCG

Esta matriz clasifica los productos o líneas de negocio según su participación de mercado y tasa de crecimiento (Henderson, 1970). Las categorías son:

- Estrellas: Alto crecimiento y participación.
- Vacas lecheras: Bajo crecimiento pero alta rentabilidad.
- Interrogantes: Potencial alto pero riesgo elevado.
- Perros: Bajo rendimiento.

La aplicación de esta matriz al portafolio de productos de TR se desarrolla en la sección 5.1.5 del Capítulo 5.

### 3.6.5 Las cinco fuerzas de Porter

Este modelo, desarrollado por Michael E. Porter, constituye un marco analítico fundamental para evaluar la competitividad estructural de un sector industrial, desglosándola en la interacción de cinco fuerzas determinantes (*Porter, 1985*):

- **Rivalidad entre competidores existentes:** Se refiere al grado de intensidad con que las empresas que ya operan en un mismo mercado compiten entre sí. Esta rivalidad se intensifica con un mayor número de contendientes, la similitud de los productos o servicios ofrecidos, y la madurez del sector. Dicha fuerza determina la presión sobre los precios, el impulso a la innovación y la magnitud de los gastos en marketing y publicidad. Conceptos clave incluyen el grado de concentración del mercado y la propensión a la competencia en precios versus la diferenciación o innovación de productos.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Evalúa la capacidad que tienen los proveedores de materias primas, componentes o servicios para imponer sus precios y condiciones a las empresas compradoras. La influencia de los proveedores aumenta en función de su concentración en el mercado y la disponibilidad de alternativas

sustitutas para dichos insumos. Un mayor poder de los proveedores conduce a una menor rentabilidad para las empresas del sector. Factores como la concentración de proveedores clave o la dependencia tecnológica o contractual son decisivos.

- **Poder de negociación de los clientes:** Analiza la influencia que los compradores ejercen sobre las empresas del sector para exigir menores precios, una mayor calidad de productos o mejores condiciones de servicio. Este poder es acentuado cuando los clientes son pocos y compran grandes volúmenes, o cuando existen numerosos productos sustitutos fácilmente disponibles en el mercado.
- **Amenaza de productos sustitutos:** Representa el riesgo de que otros productos o servicios, provenientes de una industria diferente, puedan satisfacer la misma necesidad fundamental del cliente que el producto del sector analizado. La intensidad de esta amenaza se evalúa por la disponibilidad de alternativas, la relación calidad-precio de estos sustitutos en comparación con el producto original, y los costos o inconvenientes de cambio para el consumidor. La evolución de las preferencias de consumo hacia nuevas soluciones también es un factor relevante.
- **Amenaza de nuevos entrantes:** Se refiere a la probabilidad de que nuevos competidores ingresen al mercado, lo que podría erosionar la rentabilidad de las empresas existentes. La magnitud de esta amenaza depende directamente de la existencia y solidez de las barreras de entrada al sector. Estas barreras pueden incluir economías de escala que dificulten la competitividad de los recién llegados, elevados requerimientos de capital inicial, la dificultad de acceso a canales de distribución consolidados, o la fortaleza y ventajas de marca ya establecidas por los competidores actuales.

### 3.6.6 Mapa de posicionamiento precio/exclusividad

El mapa de posicionamiento constituye una herramienta analítica esencial en la gestión estratégica del marketing, que posibilita la representación gráfica de cómo las marcas son percibidas por el mercado en función de dos atributos o dimensiones consideradas de alta relevancia para el consumidor. En el particular contexto del sector de bienes de lujo o diseño, una combinación frecuentemente utilizada para este análisis es la intersección entre el eje del precio y el nivel de exclusividad percibida del producto o servicio (*Kotler & Keller, 2012*).

La distribución de las marcas dentro de este mapa bidimensional refleja directamente sus respectivas estrategias competitivas: mientras que algunas firmas optan por competir en un cuadrante de precios bajos con una limitada percepción de exclusividad, otras se posicionan en el extremo opuesto, ofreciendo productos altamente exclusivos a precios consecuentemente elevados.

El objetivo estratégico primordial del posicionamiento, en este sentido, trasciende la mera ubicación visual; busca activamente la identificación y ocupación de un espacio competitivo claro y distintivo en la mente del consumidor. Esta diferenciación es crucial para que la

empresa pueda atraer eficazmente a su segmento objetivo, evitando la homogeneización y la competencia directa basada exclusivamente en el precio.

Por consiguiente, el mapa de posicionamiento se erige como una herramienta de vital importancia para el desarrollo coherente de estrategias de marketing, comunicación y diseño de producto. Su aplicación permite asegurar una alineación estratégica entre la propuesta de valor intrínseca de la marca y la imagen que se desea proyectar en el mercado, optimizando la conexión con el público deseado (Kotler & Keller, 2012). En el Capítulo 5 (sección 5.2.3) se presenta el mapa de posicionamiento aplicado a TR, ubicando a la empresa frente a sus principales competidores reales en el mercado chileno.

### 3.6.7 Mapeo del customer journey

El mapeo del customer journey, según Lemon y Verhoef (2016), es una técnica que permite visualizar el recorrido completo que realiza un cliente desde que conoce una marca hasta que se convierte en promotor de la misma.

- Las etapas típicas incluyen: **descubrimiento, consideración, compra, post-venta y recomendación.**
- En cada etapa, el cliente interactúa con distintos puntos de contacto (redes sociales, página web, tienda física, servicio post-venta), lo que afecta su experiencia global.
- El objetivo de mapear este recorrido es identificar oportunidades para mejorar la experiencia del cliente, eliminar fricciones y fortalecer la lealtad.
- Un customer journey bien gestionado puede elevar la satisfacción del cliente, aumentar las tasas de conversión y potenciar el valor de vida del cliente (CLV).

### 3.6.8 Balanced Scorecard

También conocido como Cuadro de Mando Integral (CMI), el Balanced Scorecard (BSC) emerge como un modelo de gestión estratégica que trasciende la exclusiva dependencia de los indicadores financieros tradicionales, al integrar de manera holística y coherente un conjunto de cuatro perspectivas interrelacionadas para la evaluación del desempeño organizacional (Kaplan & Norton, 1992).

- **Perspectiva financiera:** Esta dimensión del Balanced Scorecard (BSC) se enfoca en los objetivos económicos y el desempeño financiero de la organización, priorizando la rentabilidad, el crecimiento de ingresos y la eficiencia en costos. Métricas como el Retorno sobre la Inversión (ROI) o el margen bruto son cruciales. Su objetivo fundamental es alinear la estrategia de la empresa con la creación de valor económico sostenido.
- **Perspectiva del cliente:** Se centra en cómo la organización crea y entrega valor a sus clientes, evaluando indicadores clave como la satisfacción del cliente, la lealtad y la

cuota de mercado. Esta perspectiva estratégica impulsa a la empresa a comprender profundamente las necesidades y expectativas del cliente, y a ofrecer propuestas de valor diferenciadas que fortalezcan su posición competitiva y promuevan relaciones comerciales duraderas.

- **Perspectiva de procesos internos:** Esta dimensión identifica las operaciones y procesos internos clave que la organización debe optimizar para cumplir eficazmente con las expectativas de clientes y accionistas, impulsando así la eficiencia operativa y la calidad del producto o servicio. Ejemplos de indicadores incluyen la eficiencia en la cadena de suministro, el control de calidad o los tiempos de producción.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Se orienta a fortalecer las capacidades estratégicas que aseguran el desarrollo futuro y la sostenibilidad a largo plazo de la organización. Abarca aspectos fundamentales como la innovación en productos y procesos, la capacitación continua y el desarrollo del capital humano, y la incorporación de tecnologías avanzadas que mejoren la eficiencia y la adaptabilidad. Esta visión se vincula directamente con la teoría del capital humano de Becker (1964), que destaca la inversión en formación y conocimiento como elementos clave para aumentar la productividad y mantener la ventaja competitiva (Kaplan & Norton, 1992).

### 3.6.9 Objetivos SMART

Los objetivos SMART, formulados originalmente por Doran (1981) y consolidados por la teoría del establecimiento de metas de Locke y Latham (2002), constituyen un criterio metodológico que asegura que los objetivos estratégicos sean **E**specíficos, **M**edibles, **A**lcanzables, **R**elevantes y con un horizonte **T**emporal definido.

Doran (1981) introdujo este acrónimo en su artículo seminal en *Management Review*, argumentando que la formulación efectiva de objetivos requiere especificidad y medición clara para evitar la ambigüedad que paraliza la implementación. Posteriormente, Locke y Latham (2002), tras 35 años de investigación empírica sobre la teoría del establecimiento de metas, demostraron que los objetivos específicos y desafiantes producen consistentemente mayor desempeño que las exhortaciones genéricas a 'hacer lo mejor posible'.

La aplicación de este criterio es esencial para operacionalizar la estrategia y permitir su monitoreo efectivo mediante el Balanced Scorecard descrito en la sección anterior. En esta tesis, la formulación de los objetivos estratégicos del Capítulo 5 (sección 5.2.4) se ajusta al criterio SMART, asegurando su evaluabilidad y alineación con la estrategia de Diferenciación con Enfoque adoptada para TR.

## **Capítulo 4 — Metodología de la investigación**

## 4.1 Introducción metodológica

El presente capítulo detalla la metodología de investigación adoptada para el diseño del plan estratégico de Tere Rubio Orfebres, estableciendo de manera explícita el procedimiento seguido para abordar el problema de estudio y alcanzar los objetivos propuestos. La investigación se desarrolla bajo una metodología de planificación estratégica aplicada, basada en el modelo propuesto por **Fred R. David (2017)**, el cual estructura el proceso estratégico en etapas secuenciales que permiten realizar un diagnóstico, formular estrategias y diseñar mecanismos de implementación y control.

Este modelo metodológico se complementa con marcos teóricos específicos desarrollados por autores clásicos del área, tales como Osterwalder y Pigneur para el análisis del modelo de negocio, Porter para la estrategia competitiva, Mintzberg para la comprensión dinámica de la estrategia, y Kotler y Keller para el análisis del marketing y posicionamiento.

La investigación adopta un enfoque cualitativo, de tipo aplicado y con un alcance descriptivo, lo cual permite analizar en profundidad el contexto actual de la empresa y formular propuestas estratégicas concretas. Este enfoque resulta coherente con el modelo de planificación estratégica de Fred R. David, el cual privilegia el análisis cualitativo del entorno interno y externo como base para la formulación de estrategias.

El diseño de la investigación corresponde a un estudio de caso único, el cual permite una inmersión detallada en la realidad específica de Tere Rubio Orfebres. Este diseño resulta idóneo para la aplicación del proceso de planificación estratégica, ya que facilita la elaboración de un diagnóstico específico del entorno interno y externo de la empresa. El estudio se complementa con una revisión bibliográfica y análisis documental, los cuales permiten contextualizar el análisis estratégico y respaldar teóricamente las decisiones adoptadas.

La recolección de información se orienta a sustentar las distintas etapas del proceso de planificación estratégica. Para ello, se emplea una combinación de fuentes primarias, tales como entrevistas semiestructuradas a los fundadores de la empresa y el análisis de su presencia online, junto con fuentes secundarias que incluyen estudios sectoriales y documentación interna.

El análisis de datos se aborda mediante técnicas cualitativas, tales como matrices comparativas y codificación temática, además de la aplicación de herramientas estratégicas utilizadas en cada etapa del modelo de planificación estratégica adoptado. Finalmente, se consideran mecanismos de validación como la triangulación de datos y la retroalimentación del profesor guía, con el fin de asegurar la coherencia y credibilidad de los resultados obtenidos.

## 4.2 Modelo metodológico de planificación estratégica adoptado

La elaboración del plan estratégico para Tere Rubio Orfebres se desarrolló mediante una metodología de planificación estratégica aplicada, basada principalmente en el modelo propuesto por **Fred R. David (2017)**, el cual concibe la estrategia como un proceso sistemático compuesto por las fases de **formulación, implementación y evaluación estratégica**.

En coherencia con dicho modelo, el proceso metodológico adoptado permitió estructurar de manera ordenada el diseño del plan estratégico, integrando el análisis del entorno externo, el diagnóstico interno de la empresa, la formulación de la estrategia y el diseño de mecanismos de seguimiento y control. Este enfoque resulta particularmente adecuado para una PYME del sector joyero artesanal, ya que facilita la transformación del análisis teórico en propuestas estratégicas concretas y aplicables.

Como parte de la **fase de formulación estratégica**, se consideró la **definición de la misión, visión y valores organizacionales**, las cuales actúan como marco orientador para la toma de decisiones estratégicas y la coherencia del plan propuesto. Asimismo, se incorporaron herramientas de análisis estratégico ampliamente reconocidas en la literatura, tales como el análisis PESTEL y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para el diagnóstico del entorno externo, y el análisis FODA y el Business Model Canvas para la evaluación interna y del modelo de negocio.

Posteriormente, y en concordancia con la **fase de implementación estratégica**, se procedió a la formulación de estrategias genéricas y funcionales, las cuales fueron operacionalizadas mediante un **plan de acción estratégico**, estableciendo objetivos bajo el criterio SMART, responsables, plazos de ejecución e indicadores clave de desempeño.

Finalmente, en la **fase de evaluación y control estratégico**, se diseñó un sistema de seguimiento basado en el **Balanced Scorecard**, con el propósito de monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos y facilitar la adopción de medidas correctivas cuando fuese necesario.

Este modelo metodológico permite asegurar que el plan estratégico propuesto mantenga coherencia interna, viabilidad operativa y alineación con los objetivos de crecimiento y posicionamiento de Tere Rubio Orfebres, conectando de manera estructurada la teoría estratégica con la realidad empírica de la empresa.

### 4.3 Enfoque de la investigación

El presente estudio adopta un **enfoque cualitativo, de tipo aplicado y con un alcance descriptivo**, en coherencia con el objetivo central de diseñar un plan estratégico para una PYME del sector joyero chileno. La elección de este enfoque metodológico responde a la necesidad de comprender en profundidad la realidad organizacional de Tere Rubio Orfebres y su entorno competitivo, así como de formular propuestas estratégicas concretas y viables.

Desde una perspectiva **descriptiva**, la investigación se orienta a caracterizar detalladamente el contexto en el que opera la empresa. Esto implica el análisis del mercado de la joyería en Chile, sus principales tendencias, oportunidades y amenazas, así como la evaluación de la situación interna de Tere Rubio Orfebres en términos de operaciones, marketing y modelo de negocio. Este alcance descriptivo resulta fundamental para construir un diagnóstico estratégico que permita comprender el entorno y las condiciones reales en las que se desarrolla la empresa.

El enfoque **cualitativo** se justifica en la naturaleza del fenómeno estudiado y en el tipo de información requerida para el diseño del plan estratégico. La investigación se basa en la recopilación y análisis de información no numérica, obtenida a través de entrevistas semiestructuradas a los fundadores de la empresa, revisión documental y análisis estratégico del entorno y de la organización. Este enfoque permite captar percepciones, experiencias y procesos internos que no pueden ser comprendidos adecuadamente mediante métodos cuantitativos, y que son esenciales para el análisis estratégico de una empresa familiar y artesanal.

Asimismo, la investigación posee un carácter **aplicado**, ya que su finalidad no se limita a la generación de conocimiento teórico, sino que busca la elaboración de un plan estratégico práctico y directamente implementable por Tere Rubio Orfebres. Las estrategias propuestas están orientadas a impulsar el crecimiento de la empresa, fortalecer su posicionamiento en el mercado y optimizar su gestión, asegurando que los resultados del estudio tengan un impacto tangible en una organización real y consolidada.

En conjunto, la combinación de un enfoque cualitativo, descriptivo y aplicado permite abordar de manera integral un fenómeno empresarial complejo, alineándose con el modelo de planificación estratégica adoptado y facilitando la formulación de una hoja de ruta estratégica coherente, realista y orientada al desarrollo sostenible de la empresa.

#### **4.4 Diseño de la investigación**

Para llevar a cabo los objetivos planteados en esta investigación, se ha optado por un diseño de estudio de caso único. Esta metodología se considera la más idónea, ya que permite una inmersión detallada en la realidad específica de TR, una pyme con una trayectoria de aproximadamente quince años en el mercado joyero chileno. Al centrarnos en un solo caso, es posible realizar un diagnóstico exhaustivo y particularizado, lejos de generalizaciones que podrían no ajustarse a las particularidades de una empresa familiar con un modelo de negocio híbrido, que combina la venta en tienda física con la expansión a través del e-commerce.

Este diseño de estudio de caso facilitará un análisis tanto interno como del entorno competitivo, en el ámbito interno, se profundizará en los procesos productivos, las estrategias de marketing y la propuesta de valor de TR. Esto implica la identificación de sus capacidades, sus recursos clave y sus posibles áreas de mejora, aspectos cruciales para la formulación de un plan estratégico realista y adaptado.

Paralelamente, se realizará un análisis minucioso del entorno competitivo y del sector joyero en Chile. Esto incluirá la aplicación de herramientas estratégicas como el análisis PESTEL, para comprender los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en el mercado, y las Cinco Fuerzas de Porter, para evaluar la intensidad de la rivalidad, el poder de negociación de proveedores y clientes, y la amenaza de sustitutos y nuevos entrantes. Este enfoque dual, interno y externo, es fundamental para identificar oportunidades de crecimiento y posibles amenazas que TR debe considerar en su estrategia.

Adicionalmente, y como pilar fundamental de este diseño, se integró una revisión bibliográfica y análisis documental, esta fase es vital para contextualizar la investigación dentro del cuerpo académico existente y para respaldar las conclusiones con marcos teóricos sólidos. Se analizarán trabajos previos sobre planificación estratégica en pymes, modelos de negocio (como el Business Model Canvas ), y herramientas de análisis estratégico pertinentes al sector joyero. Esta revisión no solo enriquecerá el sustento teórico del estudio, sino que también permitirá identificar las brechas de conocimiento en la literatura, especialmente en lo que respecta a empresas consolidadas en el sector de la joyería artesanal y de autor. De esta manera, las conclusiones y recomendaciones propuestas para TR estarán sólidamente fundamentadas en la teoría y en la realidad.

## 4.5 Procedimientos metodológicos y técnicas de análisis

La ejecución de la investigación se desarrolló mediante un **estudio de caso único**, utilizando principalmente **técnicas cualitativas de recolección y análisis de información**, en coherencia con el modelo de planificación estratégica adoptado. La combinación de distintas fuentes y técnicas permitió construir un diagnóstico estratégico integral y sustentar la formulación del plan propuesto.

La información se obtuvo a partir de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias incluyeron entrevistas semiestructuradas realizadas a los dos fundadores y únicos integrantes de Tere Rubio Orfebres, las cuales permitieron explorar en profundidad sus percepciones, experiencias, procesos internos, desafíos estratégicos y proyecciones futuras. Cabe precisar que la muestra de entrevistados se limita a los dos fundadores, dado que constituyen la totalidad del equipo de la empresa; esta condición se reconoce explícitamente como una limitación metodológica en la sección 4.5. El carácter flexible de este tipo de entrevistas facilitó la obtención de información rica y contextualizada, relevante para el análisis estratégico de una empresa familiar y artesanal.

De manera complementaria, se realizó un **análisis sistemático de la presencia digital de la empresa**, considerando sus redes sociales y otras plataformas relevantes. Este análisis permitió evaluar el nivel de engagement de la audiencia, los tipos de contenido con mayor interacción y la percepción de la marca por parte de los consumidores, aportando antecedentes clave para el diagnóstico de marketing y posicionamiento. Adicionalmente, cuando fue pertinente, se consideró la **observación no participante** del funcionamiento interno de la empresa, con el fin de contrastar la información obtenida en las entrevistas y comprender empíricamente los procesos productivos y de atención al cliente.

Las fuentes secundarias incluyeron la **revisión documental** de literatura académica, estudios sectoriales e informes del mercado joyero en Chile, así como el análisis de documentos internos y métricas digitales de la empresa. Esta información permitió contextualizar el diagnóstico estratégico y respaldar teóricamente las decisiones adoptadas.

El análisis de los datos recolectados se realizó mediante **técnicas cualitativas**, tales como matrices comparativas y codificación temática, lo que permitió identificar patrones, categorías relevantes y relaciones entre los distintos antecedentes obtenidos. Sobre esta base, se aplicaron de manera sistemática las **herramientas estratégicas definidas en el Marco Teórico**, entre las que se incluyen el análisis PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter, el análisis FODA, el Business Model Canvas, la Matriz BCG, el Mapa de Posicionamiento Precio/Exclusividad, el Mapeo del Customer Journey y el Balanced Scorecard. La aplicación integrada de estas herramientas permitió estructurar el diagnóstico, formular las estrategias y diseñar los mecanismos de seguimiento y control del plan estratégico.

## 4.6 Limitaciones y validación

### 4.6.1 Declaración de conflicto de interés

Se reconoce explícitamente que la empresa objeto de estudio, Tere Rubio Orfebres, es propiedad de los padres del autor de esta memoria. Esta relación familiar constituye un potencial conflicto de interés que podría afectar la objetividad del análisis, la formulación estratégica y las conclusiones del estudio. Esta condición debe ser ponderada por el lector al evaluar los hallazgos y recomendaciones de este trabajo.

### 4.6.2 Estrategias de mitigación del conflicto de interés

Para reducir el sesgo asociado a la relación familiar con la empresa estudiada, se implementaron las siguientes estrategias metodológicas:

**Triangulación de fuentes:** los hallazgos del análisis interno fueron contrastados con datos del análisis de presencia digital, observación directa y fuentes secundarias sectoriales (informes de mercado, literatura académica, análisis de competidores), evitando depender exclusivamente del testimonio de los fundadores.

**Aplicación rigurosa de marcos teóricos validados:** el uso sistemático de herramientas estandarizadas (PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter, FODA, Business Model Canvas, Matriz BCG, Balanced Scorecard) impone una estructura de análisis que limita la introducción de juicios subjetivos del investigador.

**Supervisión académica continua:** los avances y conclusiones preliminares fueron sometidos a la revisión crítica del profesor guía, lo que permitió identificar posibles sesgos y realizar ajustes para fortalecer el rigor académico.

**Identificación explícita de debilidades organizacionales:** el diagnóstico FODA (Capítulo 5) incluye debilidades estructurales de la empresa sin atenuación, manteniendo la honestidad analítica esperada de una memoria académica.

### 4.6.3 Otras limitaciones del estudio

**Alcance geográfico:** el análisis se circunscribe al contexto chileno, con especial énfasis en las realidades de Talca y Santiago, lo que puede limitar la generalización de los resultados a otros mercados con características socioculturales y económicas distintas.

**Tamaño de la muestra de entrevistados:** las entrevistas se realizaron únicamente a los dos fundadores, dado que constituyen la totalidad del equipo de TR. No se realizaron encuestas representativas a clientes finales ni entrevistas a competidores o expertos sectoriales independientes; los datos sobre percepción de marca y experiencia del cliente provienen de la información recogida de los fundadores y del análisis de presencia digital.

**Carácter cualitativo del estudio:** la ausencia de un modelo financiero proyectivo limita la cuantificación del impacto esperado de las estrategias propuestas. Este aspecto se sugiere como línea de trabajo futuro.

**Horizonte de implementación no observado:** este estudio diseña el plan pero no evalúa empíricamente su implementación, dado que abarca el período 2026-2028, posterior a la fecha de presentación de esta memoria.

## **Capítulo 5 — Desarrollo del plan estratégico propuesto**

## 5.1 Diagnóstico estratégico

El presente capítulo tiene como objetivo desarrollar el diagnóstico estratégico de Tere Rubio Orfebres, en coherencia con el modelo de planificación estratégica adoptado. De acuerdo con el enfoque propuesto por Fred R. David, el proceso de formulación estratégica debe iniciarse con un análisis sistemático del entorno externo e interno de la organización, dado que las estrategias eficaces se construyen a partir de la identificación previa de las oportunidades y amenazas del entorno, así como de las fortalezas y debilidades internas. En este sentido, en esta etapa se analizan las condiciones del entorno externo y de la empresa que inciden en su desempeño, con el propósito de generar una base objetiva y fundamentada para la posterior formulación del plan estratégico.

### 5.1.1 Análisis del Entorno Externo: PESTEL

El análisis PESTEL constituye una herramienta estratégica fundamental para evaluar los factores macroambientales que ejercen influencia sobre la operación y el desarrollo de una organización. Este marco permite comprender las dinámicas externas que, si bien no son controlables por la empresa, definen el contexto en el que debe formular sus estrategias. Para TR, una empresa consolidada en el segmento de joyería medio-alto/alto con alcance nacional desde Talca, la comprensión de estos factores es crucial para identificar oportunidades y mitigar amenazas, especialmente en el periodo proyectado (2026-2028).

#### a) Factor político (P)

El factor político evalúa la influencia de la estabilidad gubernamental, las políticas públicas, la legislación y las regulaciones que pueden afectar la operación empresarial. Para TR, el panorama político chileno presenta elementos clave:

- **Inicio de un nuevo período presidencial con orientación pro-inversión privada:** José Antonio Kast Rist (Partido Republicano) asumió la Presidencia de la República el 11 de marzo de 2026, para el período constitucional 2026-2030, tras imponerse en la segunda vuelta del 14 de diciembre de 2025 con un 58,16% de los votos (Servicio Electoral de Chile, 2025; Directorio Legislativo, 2025). Su programa de gobierno enfatiza la libertad económica, la reactivación mediante el incentivo a la inversión privada, la eficiencia del gasto público y la simplificación regulatoria, lineamientos que configuran un entorno favorable para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.
- **Marco regulatorio favorable a las PYMES heredado del gobierno anterior:** la Ley N° 21.755, publicada en el Diario Oficial el 11 de julio de 2025 ('Modifica cuerpos legales que indica en materia de simplificación regulatoria y promoción de la actividad económica'), estableció una rebaja transitoria del Impuesto de Primera Categoría al 12,5% para el Régimen Pro-Pyme durante los ejercicios 2025, 2026 y 2027 (Diario Oficial de la República de Chile, 2025; Servicio de Impuestos Internos,

2025). La nueva administración ha manifestado su intención de profundizar esta línea de política regulatoria favorable a las PYMES, lo que reduce la incertidumbre tributaria para el horizonte de implementación del plan de TR.

## **b) Factor económico (E)**

El factor económico analiza las variables macroeconómicas que afectan el poder adquisitivo de los consumidores, los costos operativos y el crecimiento del mercado. Para TR, estas dinámicas son directamente relevantes para su segmento de mercado:

- **Crecimiento económico estable e inflación controlada:** Chile mantiene una recuperación del crecimiento económico posterior a la pandemia, con inflación contenida. Este entorno favorece el segmento de joyería de TR, fomentando la confianza del consumidor y una mayor disposición al gasto en bienes de mayor valor.
- **Marco tributario favorable para PYMES:** las cargas tributarias directas que afectan a TR son el Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 19% y el Impuesto de Primera Categoría (IDPC). En el caso de TR, por acogerse al Régimen Pro-Pyme, la tasa del IDPC fue rebajada transitoriamente al **12,5%** para los ejercicios comerciales 2025, 2026 y 2027 mediante la Ley N° 21.755 de 2025, ascendiendo a 15% en 2028 (Servicio de Impuestos Internos, 2025). Esta rebaja, condicionada al cumplimiento de las cotizaciones previsionales establecidas en la Ley N° 21.735, representa un alivio fiscal significativo para el horizonte de implementación del plan. En contraste, las empresas grandes acogidas al Régimen Semi-Integrado mantienen una tasa del 27%.
- **Mercado de joyería en expansión:** según Expert Market Research (2025), el mercado chileno de joyería alcanzó aproximadamente USD 387,11 millones en 2025 y se proyecta a USD 505,29 millones para 2035, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del **5,6% entre 2026 y 2035**. A nivel regional, el mercado de joyería en América Latina proyecta una CAGR del 5,48% entre 2026 y 2031, con Brasil y Chile como mercados destacados por la creciente demanda de personalización (Mordor Intelligence, 2026). Este panorama representa una oportunidad significativa para que TR incremente su volumen de ventas y consolide su posicionamiento.

## Latin America Jewelry Market

Market Size in USD Billion

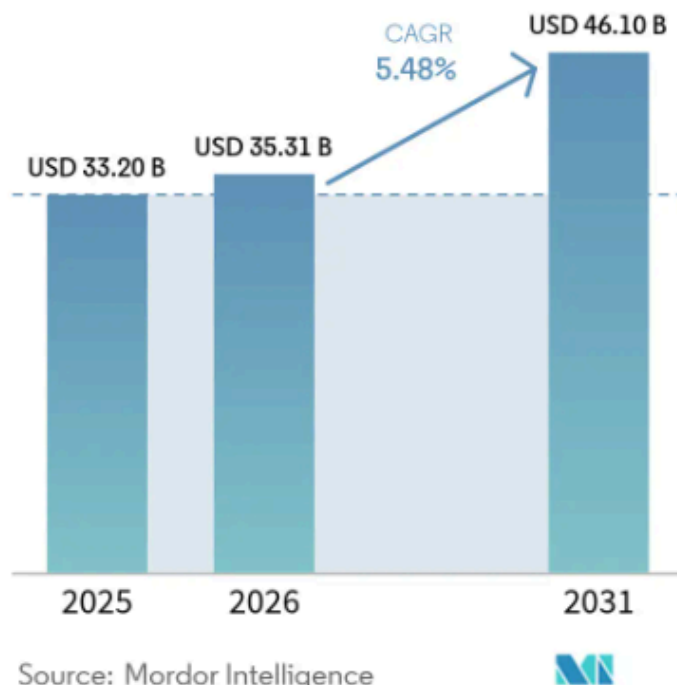


*Ilustración 6. Crecimiento proyectado del mercado de joyería en América Latina, 2025-2031. Fuente: elaboración propia con base en datos de Mordor Intelligence (2026).*

- **Crecimiento sostenido del e-commerce:** según la Cámara de Comercio de Santiago (CCS, 2026), las ventas de comercio electrónico en Chile cerraron 2025 cerca de los **USD 10.000 millones**, con un crecimiento real superior al 9%. Para 2026, la CCS proyecta ventas en torno a los USD 10.600 millones, con una penetración del e-commerce sobre el comercio minorista total del 12,6%. Este escenario configura un canal de crecimiento estratégico para empresas como TR."

### c) Factor social (S)

El factor social examina los aspectos demográficos, culturales y los patrones de comportamiento del consumidor que moldean las preferencias de compra y la percepción de valor. Para una marca como TR, que apela a un vínculo emocional y de exclusividad, estos elementos son fundamentales:

- **Concentración del poder adquisitivo en la Región Metropolitana:** según el Censo de Población y Vivienda 2024 (INE, 2025), la Región Metropolitana concentra el **40% de la población chilena** (7.400.741 personas), siendo además la región con mayor proporción de hogares en los segmentos socioeconómicos ABC1 y C2, segmento objetivo de TR. Esta concentración configura un mercado prioritario para la estrategia de expansión

- **Preferencias por Joyería Personalizada, Ética y Sostenible:** La demanda contemporánea se inclina hacia productos que ofrecen exclusividad y personalización, así como hacia aquellos que garantizan trazabilidad y un compromiso ético y ambiental en sus materiales y procesos. Estas preferencias se alinean con la esencia artesanal de TR y su uso de materiales naturales, representando una oportunidad para reforzar su propuesta de valor.
- **Cultura del auto-regalo y personalización:** la personalización ha pasado de ser un servicio de nicho a una fuente fundamental de ingresos en el mercado latinoamericano, particularmente en Chile y Brasil, donde los consumidores demandan crecientemente piezas que reflejen narrativas personales en lugar de diseños masivos (Mordor Intelligence, 2026). El crecimiento de las auto-compras, especialmente por parte de mujeres, resalta la importancia del marketing emocional y de una experiencia de usuario que celebre la auto-gratificación.
- **Globalización de Tendencias de Consumo y Diseño:** La hiperconectividad a través de plataformas digitales ha propiciado una rápida difusión de tendencias globales en moda, diseño y valores de consumo. Esto significa que las preferencias estéticas y éticas de los consumidores chilenos no son insulares, sino que están fuertemente influenciadas por corrientes internacionales en diseño artesanal y sostenibilidad. Esta dinámica, si bien impulsa la innovación, también intensifica la presión para que TR mantenga su propuesta de valor distintiva en un contexto donde la oferta es global.

#### **d) Factor tecnológico (T)**

El factor tecnológico evalúa la innovación, la digitalización y la automatización que pueden generar ventajas competitivas o exigir adaptaciones operativas y estratégicas. Para TR, con un modelo híbrido, el avance tecnológico es un motor clave:

- **Crecimiento del E-commerce y Consolidación de Tiendas Online:** La expansión y consolidación de las plataformas de comercio electrónico, incluso en el segmento *premium*, impulsadas por el desarrollo de tecnologías *fintech* y una logística mejorada, representan un canal vital para TR. La optimización de su presencia online es fundamental para expandir su alcance, especialmente en mercados con alta concentración de consumidores como Santiago.
- **Innovación en Diseño y Producción:** El uso creciente de software de Diseño Asistido por Computadora (CAD) y la impresión 3D, junto con la exploración de materiales sostenibles, ofrecen a TR herramientas para innovar en sus diseños, aumentar la precisión y ofrecer opciones de personalización más avanzadas, sin perder su esencia artesanal.
- **Hiperconectividad y Expectativas del Cliente Digital:** La omnipresencia de la tecnología y la facilidad de acceso a información y compras globales (gracias al e-commerce y las redes sociales) elevan constantemente las expectativas del consumidor. TR debe garantizar una experiencia digital fluida, segura y

personalizada, comparable a los estándares globales, para mantener la lealtad de sus clientes y atraer nuevos segmentos en un mercado donde la competencia ya no es solo física.

#### e) Factor ecológico (E)

El factor ecológico aborda la creciente conciencia ambiental, la demanda de sostenibilidad y las regulaciones relacionadas con el impacto ambiental de las operaciones empresariales. Para la industria joyera, este factor es cada vez más relevante:

- **Demanda por Sostenibilidad y Trazabilidad:** Los consumidores actuales, especialmente en el segmento medio-alto, exigen transparencia y materiales obtenidos de manera ética y ambientalmente responsable (ej., minería responsable de gemas). Esta tendencia representa una oportunidad para TR de comunicar sus prácticas artesanales y el origen de sus materiales, diferenciándose de la producción masiva.
- **Presión Regulatoria Global y Certificaciones:** Aunque Chile mantiene un control sobre la minería y la exportación de metales como el oro, las posibles restricciones futuras a nivel global sobre metales conflictivos o prácticas extractivas no sostenibles, así como la creciente importancia de certificaciones de origen y procesos éticos, podrían influir en la cadena de suministro de insumos para la joyería. Es vital que TR esté atenta a estas normativas y busque posibles certificaciones para asegurar la continuidad y ética de sus operaciones.

#### f) Factor legal (L)

El factor legal se refiere a la regulación vigente y las normativas que inciden en el comercio, la producción, la protección del consumidor y la propiedad intelectual. Para una empresa con operaciones nacionales e internacionales, el marco legal es un componente crítico:

- **Regulación tributaria vigente:** los impuestos principales que afectan a TR son el IVA del 19% y el IDPC. En su condición de PYME acogida al Régimen Pro-Pyme, TR tributa a una tasa de IDPC del 12,5% durante los ejercicios 2025-2027, conforme a la Ley N° 21.755 de 2025 (SII, 2025). Adicionalmente, la misma ley redujo a la mitad la tasa de Pagos Provisionales Mensuales (PPM) para empresas Pro-Pyme. El nuevo gobierno ha manifestado su intención de mantener o profundizar este marco favorable durante el período 2026-2030, lo que reduce la incertidumbre tributaria para el horizonte de planificación
- **Normativas Comerciales Internacionales:** Los Tratados de Libre Comercio (FTAs) que Chile mantiene con socios clave como EE.UU. y China, así como posibles negociaciones futuras (ej., CPTPP), facilitan la importación de insumos necesarios para la joyería. Estas normativas impactan la eficiencia y el costo de la cadena de suministro de TR.

- **Regulaciones en E-commerce y Protección al Consumidor:** El crecimiento de las ventas online ha llevado a un incremento en los estándares y regulaciones digitales, incluyendo políticas de devolución, protección de datos y privacidad en las compras online. TR debe asegurar el cumplimiento estricto de estas normativas para construir confianza y proteger a sus clientes en el canal digital y evitar posibles sanciones.

### 5.1.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter es fundamental para comprender la estructura competitiva del sector joyero en Chile y el posicionamiento de TR dentro de este. Este modelo permite evaluar la intensidad de la rivalidad existente, el poder de negociación de proveedores y clientes, y la amenaza de productos sustitutos y nuevos entrantes. Parte del análisis expuesto a continuación fue complementado con información proporcionada directamente por la fundadora del emprendimiento, Tere Rubio (comunicación personal, 2025).

**1. Rivalidad entre competidores existentes:** la rivalidad en el segmento donde opera TR se percibe como **moderada**. Si bien existe una gran cantidad de orfebres a nivel nacional, la competencia directa por calidad y diseño en el segmento medio-alto y alto se concentra en un grupo reducido de actores con reputación consolidada. Entre los competidores más relevantes a nivel nacional destacan:

**WALKA:** Estudio de joyería contemporánea fundado en 2003, reconocido en 2014 por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes como el estudio de joyería contemporánea más importante de Chile. Cuenta con cuatro Sellos de Excelencia UNESCO Chile y presencia internacional (Museum of Arts and Design de Nueva York, Beijing Art Jewelry Biennial, JOYA Barcelona). Trabajan con cuerno de buey, plata y oro, lo que los configura como competidor directo de TR en uso de materiales (Walka, 2025).

**Phibra:** diseño de autor con foco en sostenibilidad e innovación de materiales, dirigido a clientela urbana de Santiago (Phibra, 2025).

**Eclectik Chile** (Viña del Mar): joyería personalizada en plata y oro con fabricación nacional (Eclectik Chile, 2025).

La estrategia de los competidores se enfoca en el uso intensivo de redes sociales y la colaboración con figuras públicas. TR se diferencia por la consistencia en calidad y diseño sostenida a lo largo del tiempo, así como por sus servicios de post-venta (reparación, mantención y remodelación). La proliferación de copias de menor calidad y la percepción de 'agotamiento de imagen' en algunos competidores sugieren la necesidad constante de reforzar autenticidad y diferenciación.

**2. Poder de Negociación de los Proveedores:** El poder de negociación de los proveedores para TR es significativo debido a la dependencia de materiales específicos y la limitada disponibilidad de alternativas. Los principales proveedores de metales (plata, cobre), piedras (cuarzo, lapislázuli, perlas) y otros materiales (como el cuerno de vacuno) son tanto nacionales como internacionales, estos últimos distribuidos principalmente en Santiago. TR dispone de no más de dos o tres proveedores alternativos para sus materias primas más importantes, lo que dificulta el cambio en caso de alzas de precios o problemas. La relación con los proveedores es buena, aunque han experimentado alzas constantes en los precios de los insumos clave. Las materias primas representan aproximadamente el 25% del costo total de una joya. Aunque en general no dependen de un solo proveedor, el acceso al material "cacho de buey" podría generar una dependencia particular en ese insumo específico.

**3. Poder de Negociación de los Clientes:** El poder de negociación de los clientes de TR es relativamente bajo en términos de solicitud de descuentos, pero alto en la priorización de atributos como el diseño, la exclusividad, la personalización y la calidad. Los clientes típicos son "muchos pequeños compradores". La sensibilidad al precio es relativa en el segmento medio-alto/alto, donde la decisión de compra se orienta más hacia el valor percibido y la diferenciación del producto que al costo. A pesar de la existencia de numerosas opciones para adquirir joyería similar (tiendas físicas, joyerías online, marcas internacionales), TR ha logrado una alta fidelización de sus clientes. Esta lealtad se fomenta a través de una garantía de por vida y una atención personalizada, lo que reduce la presión de los clientes sobre los precios y las condiciones de venta.

**4. Amenaza de Productos Sustitutos:** La amenaza de productos sustitutos para TR proviene de otras categorías de bienes que los clientes podrían elegir para ocasiones especiales o como auto-recompensa, más allá de la joyería. Estos sustitutos incluyen productos como ropa de diseñador y artículos de decoración. La percepción de TR es que estos sustitutos suelen ofrecer una "baja relación calidad-precio" en comparación con sus joyas, lo que sugiere que el valor intrínseco y la durabilidad de la joyería artesanal son un diferenciador clave. Si bien siempre hay una "rotación de clientes" que pueden explorar estas alternativas, la propuesta de valor de TR parece mantener su atractivo frente a estas opciones.

**5. Amenaza de Nuevos Entrantes:** La amenaza de nuevos entrantes en el mercado chileno de la joyería artesanal, similar a TR, es percibida como difícil. Las principales barreras de entrada no radican en la inversión inicial en maquinaria o tecnología, ni en la dificultad de acceder a canales de distribución relevantes como tiendas físicas o plataformas online. La barrera más significativa radica en la escasez de "buenos artesanos" y la necesidad de "años de experiencia" para desarrollar las habilidades y la reputación necesarias. Construir una marca y consolidar una reputación en el sector de la joyería requiere un compromiso a largo plazo y es un proceso que "cuesta años". Esto sugiere que la autenticidad, la trayectoria y el dominio artesanal son factores cruciales que protegen a TR de una entrada fácil de nuevos competidores.

Del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter se desprende que el sector de la joyería artesanal en Chile presenta una **estructura competitiva de presión moderada**, caracterizada por una

rivalidad contenida en el segmento medio-alto, un **poder de negociación relevante por parte de los proveedores**, y una **amenaza limitada de nuevos entrantes**, principalmente debido a barreras intangibles asociadas a la experiencia, la reputación y el dominio del oficio artesanal. Asimismo, el poder de negociación de los clientes se manifiesta más en la exigencia de atributos de valor —como diseño, exclusividad y calidad— que en la presión por precios, mientras que la amenaza de productos sustitutos se mantiene en niveles controlables. En conjunto, estos elementos configuran un entorno competitivo que combina **amenazas estructurales y oportunidades estratégicas**, las cuales serán integradas posteriormente en la síntesis diagnóstica mediante el análisis FODA, sirviendo de base para la formulación del plan estratégico. **El cuadro siguiente sintetiza la intensidad estimada de cada fuerza.**

| <b>Fuerza</b>                       | <b>Intensidad</b>                        | <b>Justificación principal</b>                                                                           |
|-------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rivalidad entre competidores        | <b>Moderada</b>                          | Pocos competidores directos en segmento alto (WALKA, Phibra); diferenciación por calidad y diseño        |
| Poder de negociación de proveedores | <b>Alto</b>                              | 2-3 alternativas por insumo; alzas constantes; dependencia particular de cuerno de buey                  |
| Poder de negociación de clientes    | <b>Bajo en precio, alto en exigencia</b> | Muchos pequeños compradores; baja sensibilidad al precio; alta exigencia de diseño y personalización     |
| Amenaza de sustitutos               | <b>Baja</b>                              | Ropa de diseñador y decoración como sustitutos, pero con baja relación calidad-precio comparativa        |
| Amenaza de nuevos entrantes         | <b>Baja</b>                              | Barreras intangibles altas: escasez de buenos artesanos, años de experiencia, construcción de reputación |

### 5.1.3 Análisis FODA: diagnóstico interno

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) permite realizar un diagnóstico integral de la situación actual de TR, identificando sus capacidades internas y los factores externos que pueden influir en su desempeño y crecimiento. *Este diagnóstico fue elaborado en base a la aplicación del modelo FODA (Wehrich, 1982) y complementado con*

*información proporcionada directamente por la fundadora del emprendimiento, Tere Rubio (comunicación personal, 2025).*

**Fortalezas (Internas)** Las fortalezas de TR radican en su esencia artesanal y la propuesta de valor diferenciada que ofrece a sus clientes. Entre las principales se destacan:

- **Calidad y Diseño Innovador:** La empresa se distingue por la alta calidad de sus piezas y un diseño innovador que las hace únicas en el mercado. Esta fortaleza se sustenta en la "gran habilidad del artesano" y la "confección premium artesanal".
- **Atención Personalizada y Garantía de Por Vida:** La cercanía y el nivel de atención al cliente, sumado a una garantía de por vida, son factores clave que fomentan la lealtad y la satisfacción de los compradores. La "relación con clientes" es un recurso interno fundamental.
- **Modelo Híbrido Físico-Online Eficiente:** La combinación de la venta física con la presencia online ha permitido a TR expandir su alcance a "otras regiones del país". La "celeridad y oportunidad de despachos y feedback positivo de clientes" de este modelo demuestra su efectividad.
- **Manejo de Redes Sociales: Presencia activa y orgánica en Instagram:** TR ha consolidado una comunidad orgánica en Instagram a través de un manejo intuitivo de la plataforma, generando engagement con sus clientes existentes y siendo el canal digital más efectivo para la captación actual. Esta presencia se sustenta en una identidad visual reconocible y en la calidad del contenido fotográfico de sus piezas.

**Debilidades (Internas)** A pesar de sus fortalezas, TR enfrenta ciertas limitaciones internas que podrían obstaculizar un crecimiento más rápido o una mayor eficiencia. Las principales debilidades identificadas son:

- **Escala Humana Limitada:** Al ser una empresa conformada por solo "dos personas", la "escala humana" representa una limitación para la producción y la capacidad de crecimiento. Esto se relaciona con la "poca industrialización" en sus procesos.
- **Ausencia de estrategia digital profesionalizada y sin pauta publicitaria estructurada:** si bien la presencia orgánica en Instagram constituye una fortaleza, no existe una estrategia digital integral con inversión publicitaria segmentada, plan de contenidos profesional, ni segmentación de audiencias por intereses y geografía. Esta es la debilidad gemela de la fortaleza anterior: TR aprovecha bien el canal de forma orgánica, pero subutiliza su potencial comercial como herramienta de captación de nuevos clientes, especialmente en mercados objetivo como Santiago.
- **Brechas en gestión administrativa y tecnológica:** se identifica una falta de sistemas formales de control comercial y operativo (inventario, CRM, gestión financiera), así como brechas en el conocimiento de herramientas tecnológicas que podrían profesionalizar la operación.

- **Ausencia de Plataforma de E-commerce Propia:** A pesar de las ventas online a otras regiones, la empresa aún no cuenta con una "página web de E-commerce" propia, lo que limita su capacidad para optimizar la experiencia de compra digital y la gestión de ventas online.
- **Dependencia de insumos específicos:** si bien en general no existe dependencia exclusiva de un proveedor, la disponibilidad limitada del material 'cacho de buey' (cuerno de vacuno) genera una vulnerabilidad operativa particular en ese insumo, dado que constituye un diferenciador estético clave de algunas líneas de producto.

**Oportunidades (Externas)** El entorno externo presenta diversas oportunidades que TR podría capitalizar para su crecimiento y expansión. Entre ellas se encuentran:

- **Crecimiento de la Joyería Personalizada y el Uso de Metales Preciosos:** Existe una creciente demanda por la "joyería personalizada" y el uso de "metal precioso oro y piedras preciosas", lo que se alinea con la propuesta de valor de TR.
- **Adopción de Nuevas Tecnologías en Joyería:** La integración de tecnologías como la "joyería de casting, microfusión, impresión 3D casteable" y el desarrollo de una "página web" de e-commerce propia representan oportunidades para optimizar procesos y ampliar canales de venta.
- **Colaboraciones Estratégicas:** La posibilidad de realizar "colaboraciones con rostros de TV y/o medios" puede potenciar la visibilidad y el alcance de la marca.
- **Expansión Geográfica con Tiendas Estratégicas:** Existe una necesidad no satisfecha en el mercado que TR podría cubrir mediante la apertura de "tiendas o varias en puntos estratégicos" en ciudades clave como Santiago, Pucón o Puerto Varas.
- **Marco tributario favorable para PYMES:** la rebaja transitoria del IDPC al 12,5% bajo el Régimen Pro-Pyme (Ley N° 21.755 de 2025) durante los ejercicios 2025, 2026 y 2027 genera un excedente fiscal que puede ser reinvertido en marketing digital, capacitación o tecnologías de apoyo a la producción.
- **Mercado en expansión sostenida:** el mercado chileno de joyería proyecta una CAGR del 5,6% entre 2026 y 2035 (Expert Market Research, 2025), y el e-commerce nacional cerró 2025 cerca de los USD 10.000 millones con proyección de USD 10.600 millones para 2026 (CCS, 2026), lo que configura un escenario favorable para la expansión digital de TR.

**Amenazas (Externas)** TR debe estar atenta a diversos factores externos que podrían representar riesgos para su sostenibilidad y crecimiento. Las principales amenazas identificadas son:

- **Competencia Intensa y Agotamiento de la Imagen:** La "competencia" general en el sector es una amenaza constante. La entrada de nuevas joyerías o el crecimiento de marcas más grandes puede "bajar notablemente las ventas" y generar un "agotamiento de la imagen por repetir modelos".
- **Riesgos Políticos y Económicos:** Un "gobierno estatista que ponga trabas a la economía" es una preocupación directa, ya que las PYMES suelen ser las más afectadas por este tipo de políticas. Asimismo, la "fluctuación de precios de materias primas" es un riesgo constante.
- **Sustitución de Productos:** Aunque la joya es vista como "no reemplazable por otro producto", existe la amenaza latente de que los clientes elijan "productos sustitutos" para ocasiones especiales, como ropa de diseñador o artículos de decoración. Si bien la percepción de TR es que estos sustitutos ofrecen una "baja relación calidad-precio", la "rotación de clientes" siempre es una realidad.
- **Dependencia de canales digitales no propietarios:** la totalidad de la actividad digital de TR depende de plataformas externas (Instagram y WhatsApp, propiedad de Meta Platforms), lo que expone a la empresa a cambios algorítmicos, modificaciones en políticas comerciales y eventuales restricciones de acceso que escapan a su control. La ausencia de un canal propio (sitio web con e-commerce) refuerza esta vulnerabilidad.

**Síntesis del FODA:** el cruce entre los factores internos y externos sugiere que TR debe capitalizar sus fortalezas (calidad artesanal, atención personalizada, presencia orgánica) para aprovechar las oportunidades del mercado (crecimiento del segmento, marco tributario favorable, demanda de personalización), mientras corrige sus debilidades estructurales (profesionalización digital, sistemas de gestión, diversificación de proveedores) para mitigar las amenazas (competencia, fluctuación de costos, dependencia de plataformas externas). Esta lectura integrada se desarrolla en la sección 5.1.6 y orienta la formulación estratégica del apartado 5.2.

#### 5.1.4 Aplicación del Business Model Canvas

El Business Model Canvas (BMC) se erige como una herramienta estratégica invaluable para la visualización y comprensión integral del modelo de negocio de una organización. Al aplicar este marco a TR, es posible desglosar sus componentes fundamentales y entender cómo la empresa crea, entrega y captura valor en el mercado de la joyería artesanal. *La información contenida en los siguientes apartados del modelo Canvas fue proporcionada directamente por la fundadora del emprendimiento, Tere Rubio (comunicación personal, 2025).*

**1. Segmento de Clientes:** TR crea valor principalmente para mujeres independientes y profesionales, quienes a menudo buscan piezas de joyería con un particular interés en el auto-regalo. La base de clientes actual se compone de "muchos pequeños compradores"

según lo señalado por la fundadora del emprendimiento (T. Rubio, comunicación personal, 2025). A futuro, la empresa vislumbra una oportunidad significativa de crecimiento al dirigirse a mujeres de un "estrato socioeconómico alto", un nicho que actualmente no han explorado completamente.

**2. Propuesta de Valor:** La esencia de la propuesta de valor de TR radica en la combinación de una alta calidad artesanal y un excepcional servicio al cliente, destacándose por su "diseño innovador y hermoso". La empresa resuelve diversas necesidades de sus clientes ofreciendo servicios de postventa, reparación, mantención y, de manera distintiva, la "remodelación de piezas anteriores". Los clientes eligen a TR por la "consistencia en el tiempo, permanencia y seguridad en el producto y en el trato", lo que consolida la confianza en la marca. La innovación se mantiene como un pilar continuo en su oferta.

**3. Canales:** La estrategia de canales de TR es híbrida, combinando la venta física con la digital. La principal vía de distribución es la "venta directa en tienda física" y la "venta online con despacho a todo Chile". La interacción con los clientes se materializa de forma presencial en el establecimiento y, para el ámbito digital, a través de Instagram, mediante el intercambio de fotografías y conversaciones por WhatsApp. Instagram se ha consolidado como el canal digital más efectivo actualmente. Para el futuro, TR contempla la exploración y potenciación de un canal de "E-commerce" propio, buscando optimizar la experiencia de compra en línea.

**4. Relación con Clientes:** La relación que TR establece con sus segmentos de clientes es marcadamente personalizada. La construcción y mantenimiento de la lealtad y la confianza se sustentan en una sólida política de postventa que incluye "cambio o reparación sin costo como garantía", además de ofrecer "descuentos especiales" y "regalos". Los clientes de TR esperan obtener asesoramiento experto, exclusividad y "posventa", lo que refuerza el valor de esta relación individualizada.

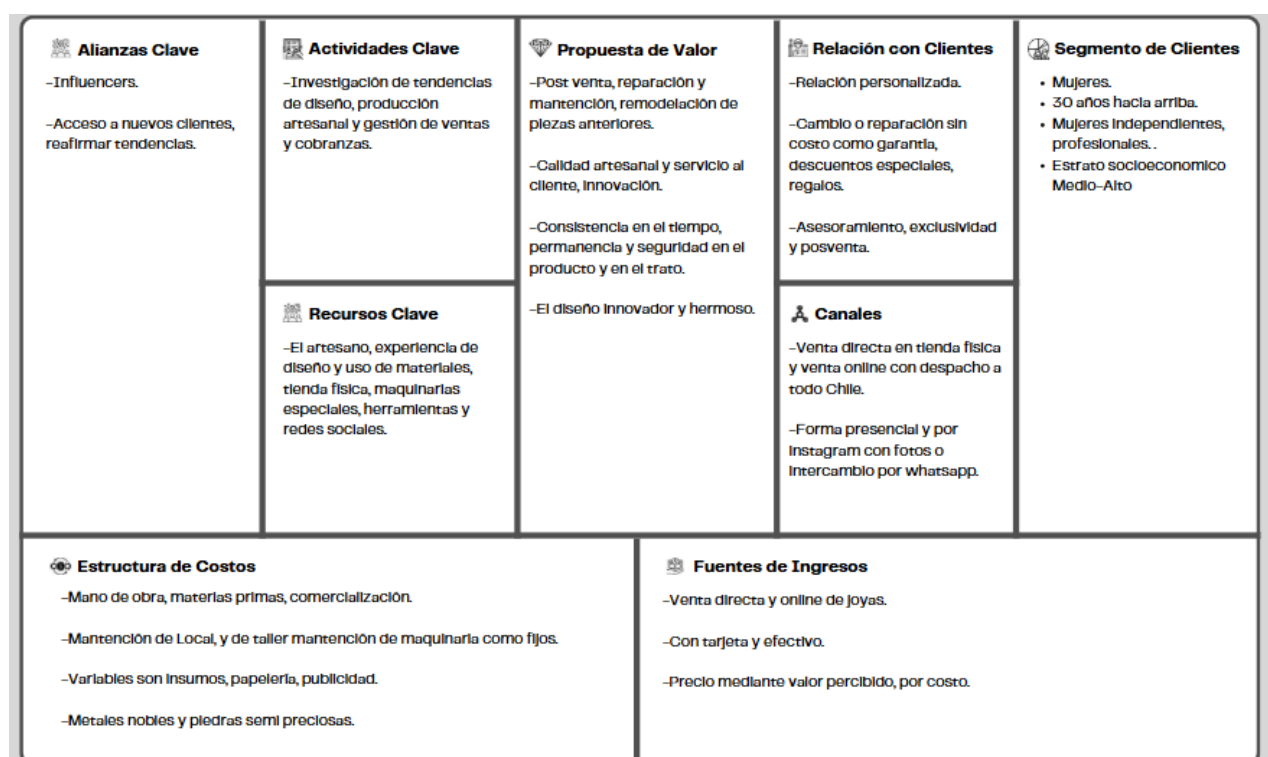
**5. Fuentes de Ingresos:** La generación de ingresos en TR proviene fundamentalmente de la "venta directa y online de joyas". Los clientes tienen la flexibilidad de realizar sus pagos utilizando "tarjeta y efectivo". La estrategia de precios de las joyas se fundamenta tanto en el "valor percibido" por el cliente como en el "costo" de producción. Hasta el momento, la empresa no ha identificado otras fuentes potenciales de ingresos adicionales.

**6. Recursos Clave:** Los activos esenciales que permiten a TR crear y entregar valor son diversos y de vital importancia. El recurso más distintivo, y a la vez el más difícil de adquirir o replicar por la competencia, es "el artesano" principal. Otros recursos clave incluyen la vasta "experiencia de diseño y uso de materiales", la infraestructura de su "tienda física", "maquinarias especiales" y "herramientas", y la capacidad de gestión de sus "redes sociales".

**7. Actividades Clave:** Para asegurar el funcionamiento óptimo de su modelo de negocio, TR realiza un conjunto de actividades clave. Estas abarcan la "investigación de tendencias de diseño", la meticulosa "producción artesanal" de las joyas, y una eficiente "gestión de ventas y cobranzas". La "innovación permanente y fotografía de calidad" de sus productos son actividades esenciales que refuerzan directamente su propuesta de valor única.

**8. Alianzas Clave:** Las alianzas estratégicas de TR se centran en la colaboración con "influencers". Estas asociaciones son valiosas porque facilitan el "acceso a nuevos clientes" y contribuyen a "reafirmar tendencias" en el mercado. La empresa reconoce la importancia de continuar buscando y estableciendo "nuevos rostros e influencers" en el futuro para ampliar su alcance y visibilidad.

**9. Estructura de Costos:** Los costos más significativos en la operación de TR se distribuyen entre "mano de obra, materias primas y comercialización". Los costos fijos incluyen la "mantención de Local, y de taller mantención de maquinaria" , mientras que los costos variables se relacionan con "insumos, papelería, publicidad". Es fundamental destacar que los costos de "metales nobles y piedras semipreciosas" son esenciales para mantener la promesa de su propuesta de valor centrada en la calidad.



*"Ilustración 7. Business Model Canvas aplicado a Tere Rubio Orfebres. Elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur (2010), Muwafak et al. (2021) y entrevistas semiestructuradas a los fundadores (T. Rubio, comunicación personal, 2025)."*

### 5.1.5 Aplicación de la Matriz BCG

La Matriz BCG (Henderson, 1970) permite clasificar las principales líneas de producto de Tere Rubio Orfebres según su tasa de crecimiento de mercado y su participación relativa dentro del portafolio de la empresa. Esta clasificación facilita la identificación de líneas que requieren inversión, mantención o reevaluación estratégica.

Nota metodológica: dado el carácter cualitativo del presente estudio y la ausencia de datos cuantitativos exactos de participación de mercado, la clasificación se realiza con base en estimaciones cualitativas derivadas de la información proporcionada por los fundadores (T. Rubio, comunicación personal, 2025) y del análisis de la presencia digital de la empresa. Esta clasificación constituye un punto de partida que debiera ser refinado con datos cuantitativos de ventas en una etapa posterior de implementación. La siguiente tabla presenta la clasificación de las principales líneas de producto de TR:

| <b>Línea de producto</b>                           | <b>Tasa de crecimiento del mercado</b>                                                               | <b>Participación relativa en el portafolio de TR</b> | <b>Clasificación BCG</b>       | <b>Implicación estratégica</b>                                                                          |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Anillos y aros con piedras semipreciosas</b>    | Alta<br>(mercado en expansión 5,6% CAGR, demanda creciente de personalización)                       | Alta                                                 | <b>Estrella</b>                | Inversión sostenida en marketing y diseño; foco prioritario en mercado de Santiago                      |
| <b>Piezas personalizadas / por encargo</b>         | Alta<br>(personalización como fuente principal de ingresos en LATAM según Mordor Intelligence, 2026) | Media-Alta                                           | <b>Estrella / Interrogante</b> | Potencial muy alto; requiere profesionalización del canal de captación y procesos de gestión de pedidos |
| <b>Colgantes y pulseras tradicionales en plata</b> | Bajo-Medio<br>(segmento maduro, sin crecimiento explosivo)                                           | Alta                                                 | <b>Vaca lechera</b>            | Generadora de flujo estable; mantener eficiencia operativa sin sobre-inversión                          |

|                                                              |                                                        |                          |                     |                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Piezas con cuerno de vacuno ("cacho de buey")</b>         | Medio (diferenciador único, nicho identitario chileno) | Media                    | <b>Interrogante</b> | Evaluar potenciación como línea exclusiva premium o contención en escala según rentabilidad |
| <b>Servicios de reparación, mantenimiento y remodelación</b> | Estable (recurrencia natural de clientes existentes)   | Alta dentro del servicio | <b>Vaca lechera</b> | Fideliza, genera ingresos recurrentes y refuerza la propuesta de valor; mantener            |

**Lectura estratégica:** las líneas **Estrella** (anillos y piezas personalizadas) deben recibir la mayor inversión en marketing y desarrollo durante el período 2026-2028, dado que combinan alto crecimiento de mercado con alta participación dentro del portafolio. Las líneas **Vaca lechera** (colgantes/pulseras tradicionales y servicios post-venta) sostienen el flujo de caja y deben mantenerse con eficiencia operativa, evitando sobre-inversión. La línea **Interrogante** principal —piezas con cuerno de vacuno— requiere una decisión estratégica explícita: o se potencia con foco como línea exclusiva premium para convertirla en Estrella (aprovechando su diferenciador identitario único), o se contiene en escala. No se identifican líneas **Perros** claras en el portafolio actual, lo que sugiere una cartera de productos saludable y bien gestionada. **Limitación:** las clasificaciones de participación relativa se basan en estimaciones cualitativas. Se recomienda complementar este análisis con datos cuantitativos de ventas (unidades vendidas y ticket promedio por línea) en la fase de implementación del plan.

### 5.1.6 Síntesis del diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico desarrollado a partir del análisis del entorno externo (PESTEL y Cinco Fuerzas de Porter) y del análisis interno (FODA, Business Model Canvas y Matriz BCG) permite obtener una visión integrada de la situación actual de Tere Rubio Orfebres y del contexto en el que desarrolla sus actividades.

**Desde la perspectiva externa,** el entorno presenta condiciones mayoritariamente favorables para una empresa de joyería artesanal orientada al segmento medio-alto y alto: el mercado chileno proyecta una CAGR del 5,6% entre 2026 y 2035 (Expert Market Research, 2025); la demanda por personalización ha pasado de servicio de nicho a fuente principal de ingresos en el mercado latinoamericano (Mordor Intelligence, 2026); el e-commerce nacional cerró 2025 cerca de los USD 10.000 millones con proyección de USD 10.600 millones para 2026 (CCS, 2026); y el marco tributario favorable para PYMES bajo el Régimen Pro-Pyme (IDPC del

12,5% conforme a la Ley N° 21.755 de 2025) genera un excedente fiscal reinvertible. La nueva administración de gobierno (período 2026-2030) refuerza la orientación pro-inversión privada. Las amenazas se concentran en la fluctuación de costos de insumos, la competencia creciente y la dependencia de canales digitales no propietarios.

**Desde la perspectiva competitiva**, el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter evidencia una estructura de presión moderada, con rivalidad contenida en el segmento artesanal premium (competidores directos como WALKA y Phibra), un poder de proveedores relevante por la limitada disponibilidad de alternativas en ciertos insumos, una amenaza limitada de nuevos entrantes por las barreras intangibles (experiencia, reputación, dominio del oficio), y un poder de clientes que se manifiesta más en exigencia de atributos de valor que en presión por precios.

**Desde la perspectiva interna**, TR cuenta con fortalezas claras y diferenciadoras —excelencia artesanal, diseño distintivo, atención personalizada, presencia activa y orgánica en Instagram—, pero también con debilidades estructurales: escala humana limitada, ausencia de estrategia digital profesionalizada con pauta publicitaria, ausencia de e-commerce propio, brechas en gestión administrativa y dependencia de insumos específicos. La aplicación de la Matriz BCG sugiere una cartera de productos saludable, con líneas Estrella claras (anillos y piezas personalizadas) y Vacas Lecheras estables (colgantes tradicionales y servicios post-venta).

En conjunto, TR cuenta con una propuesta de valor sólida y diferenciada, respaldada por capacidades internas difíciles de imitar, pero enfrenta desafíos relevantes para sostener su crecimiento y consolidar su posicionamiento en un entorno competitivo y dinámico. Estos elementos configuran el punto de partida para la identificación de los principales desafíos estratégicos abordados a continuación.

### 5.1.7 Principales desafíos estratégicos

A partir de la síntesis del diagnóstico estratégico, se identifican los siguientes desafíos clave que la empresa deberá enfrentar en el corto y mediano plazo:

1. **Equilibrar el crecimiento del negocio con la mantención de la calidad artesanal y la personalización**, evitando que la expansión afecte la coherencia de la propuesta de valor y la experiencia del cliente.
2. **Reducir la dependencia operativa de una escala humana limitada**, fortaleciendo la organización interna y avanzando hacia una delegación estratégica de funciones sin perder el control del diseño y la identidad de la marca.
3. **Profesionalizar y potenciar el canal digital**, mediante la implementación de una plataforma de e-commerce propia que permita mejorar la experiencia de compra, optimizar la gestión comercial y ampliar el alcance a nuevos segmentos de clientes.

4. **Gestionar la dependencia de insumos críticos y la volatilidad de los costos de materias primas**, buscando alternativas que permitan mitigar riesgos en la cadena de suministro sin comprometer la calidad del producto.
5. **Consolidar el posicionamiento de la marca en el segmento medio-alto y alto**, diferenciándose de la oferta masiva y fortaleciendo su identidad frente a un entorno competitivo cada vez más saturado.

Estos desafíos estratégicos constituyen la base para la etapa siguiente del proceso de planificación estratégica, en la cual se formularán las definiciones estratégicas, objetivos y estrategias que permitirán a Tere Rubio Orfebres avanzar hacia un crecimiento sostenible y coherente con su identidad artesanal.

## 5.2 Definiciones estratégicas

A partir del diagnóstico desarrollado en la sección anterior, este apartado formula las definiciones estratégicas que orientarán el plan: misión, visión y valores; estrategia genérica adoptada; mapa de posicionamiento; y objetivos estratégicos formulados bajo el criterio SMART.

### 5.2.1 Misión, visión y valores

La formulación de la Misión, Visión y Valores constituye un paso crítico dentro de la planificación estratégica, ya que define la identidad esencial de Tere Rubio Orfebres, su propósito actual y sus aspiraciones futuras. Estas declaraciones no sólo orientan la toma de decisiones en todos los niveles de la organización, sino que también fortalecen la cohesión interna, la cultura empresarial y la conexión con los públicos clave. *La presente definición de misión, visión y valores fue desarrollada en base a los principios del marco estratégico tradicional y complementada con los requerimientos, aspiraciones y valores expresados directamente por la fundadora de la empresa, Tere Rubio en colaboración con Jaime Schorr (comunicación personal, 2025).*

**Misión:** crear joyas artesanales de diseño distintivo y calidad excepcional que realcen la individualidad de mujeres profesionales e independientes, fusionando maestría orfebre con materiales nobles para transmitir emociones duraderas.

**Visión:** Al año 2028, consolidar a Tere Rubio Orfebres como una de las marcas referentes de la orfebrería contemporánea chilena en el segmento medio-alto y alto, reconocida por su innovación en diseño, excelencia artesanal y conexión emocional con sus clientes, con presencia consolidada en el mercado de Santiago y proyección internacional a mediano plazo.

**Valores:** Los valores fundamentales que guían cada acción y decisión en TR son la piedra angular de nuestra cultura empresarial:

- **Excelencia Artesanal:** Nos comprometemos con altos estándares de calidad en cada pieza, utilizando materiales nobles y técnicas tradicionales para garantizar durabilidad, belleza y distinción.
- **Innovación y Diseño Distintivo:** Fomentamos la creación permanente de diseños originales, innovadores y cargados de significado, que reflejen tanto la identidad de la marca como la singularidad de cada cliente.
- **Compromiso con el Cliente:** Priorizamos una atención personalizada, cercana y humana. Ofrecemos una experiencia completa que incluye servicio postventa, reparación, mantenimiento y garantía vitalicia, buscando generar vínculos de confianza y satisfacción duradera.
- **Integridad y Perseverancia:** Actuamos con autenticidad, responsabilidad y constancia. Valoramos la autoexigencia y la pasión por el oficio, trabajando con orgullo para vivir dignamente de lo que creamos con nuestras manos.

### 5.2.2 Estrategias Genéricas

Considerando el diagnóstico situacional de TR, derivado del análisis FODA y de las Cinco Fuerzas de Porter, la estrategia genérica más adecuada para la empresa es una combinación de **Diferenciación** y **Enfoque**.

La elección de una estrategia de **Diferenciación** se justifica por la capacidad inherente de TR para ofrecer un valor único en el mercado. La empresa se distingue por la alta calidad y la consistencia en el diseño de sus piezas, un atributo que resuena en la propuesta de valor de un diseño innovador y estéticamente atractivo. A diferencia de competidores que se orientan por el precio, TR compite por el valor percibido, donde la calidad artesanal y un servicio al cliente excepcional son altamente valorados.

La oferta de servicios de postventa, reparación, mantenimiento e incluso la remodelación de piezas anteriores, construye un valor añadido que es difícil de replicar por empresas de producción masiva. Esta ventaja competitiva se cimenta en la habilidad y experiencia de sus artesanos, que son recursos difíciles de imitar, consolidando su posición en el mercado.

Paralelamente, la adopción de una estrategia de **Enfoque** es pertinente dada la concentración del mercado objetivo de TR. Si bien operan con ventas a nivel nacional a través de canales online, su público principal lo constituyen mujeres profesionales e independientes, con una inclinación particular hacia la compra para auto-regalo. La aspiración de la empresa de expandirse hacia un segmento socioeconómico alto refuerza esta orientación hacia un nicho específico del mercado. El sector joyero en Chile presenta una competencia moderada en el segmento de alta calidad, contrastando con la abundancia de ofertas de menor valor. Esta dinámica de mercado subraya la oportunidad para TR de concentrarse en un segmento que valora la autenticidad y la exclusividad, mientras que las significativas barreras de entrada para nuevos competidores, como la necesidad de buenos artesanos y años de experiencia, protegen su nicho de mercado.

**Justificación frente a la advertencia de Porter sobre 'stuck in the middle':** Porter (1985) advierte que las empresas que no logran posicionarse claramente en una estrategia genérica (liderazgo en costos, diferenciación o enfoque) tienden a quedar 'atrapadas en el medio' (*stuck in the middle*), perdiendo competitividad frente a actores especializados. El posicionamiento de TR como 'lujo accesible' podría parecer un riesgo en este sentido, pero la combinación deliberada de **Diferenciación con Enfoque en un nicho específico** evita esta trampa: la empresa no compite ni por precio masivo ni por lujo extremo internacional (Cartier, Tiffany), sino que ocupa un espacio competitivo claramente definido en el segmento de la joyería artesanal premium dirigido a mujeres profesionales chilenas que valoran simultáneamente la calidad, la personalización y la cercanía con la marca.

En síntesis, la implementación conjunta de las estrategias de Diferenciación y Enfoque permitirá a TR fortalecer su posición en el segmento medio-alto de la joyería artesanal. Esta aproximación estratégica le permitirá capitalizar sus atributos únicos en diseño y calidad, dirigirse eficazmente a un público que valora estos elementos, y consolidar su ventaja competitiva frente a la oferta masiva, sin incurrir en una competencia directa por precio.

### 5.2.3 Mapa de Posicionamiento de Tere Rubio Orfebres

El mapa de posicionamiento Precio/Exclusividad es una herramienta gráfica fundamental para definir la ubicación estratégica de una marca en el mercado en relación con sus competidores. En el caso de Tere Rubio Orfebres, este mapa permite identificar su posición en el sector de la joyería artesanal chilena, destacando su exclusividad y calidad superior. TR busca ubicarse en un segmento donde el precio refleja la artesanía única y el diseño personalizado, diferenciándose de marcas más accesibles o de menor calidad. Esta herramienta ayudará a la marca a reforzar su identidad y resaltar sus características distintivas frente a la competencia.

TR aspira a posicionarse como una marca de joyería artesanal de alta calidad y diseño exclusivo, con un precio premium accesible. La empresa busca distanciarse de la joyería de producción masiva y bajo costo, que típicamente carece de una propuesta de valor única y autenticidad. Al mismo tiempo, su objetivo es diferenciarse del segmento de lujo extremo, que se caracteriza por puntos de precio prohibitivos y una oferta a menudo más estandarizada de marcas internacionales. Este posicionamiento implica varios pilares:

- **Excelencia en Calidad y Diseño Exclusivo:** TR enfatizará su rigor en la manufactura, sus diseños creativos y su enfoque en piezas innovadoras y hermosas, todo ello respaldado por la habilidad de sus artesanos. Esto asegura que cada joya no solo sea un adorno, sino una obra de arte con un valor intrínseco y diferenciador.
- **Estrategia de Precio Premium Accesible:** La fijación de precios reflejará el alto valor percibido de sus piezas, manteniendo, no obstante, una accesibilidad que atraiga a mujeres profesionales e independientes. Este segmento de clientes prioriza el diseño, la personalización y la calidad por encima de una baja de precio, lo que permite a TR justificar su posicionamiento premium.

- **Autenticidad y Diferenciación Sostenida:** La marca cultivará un espacio único en el mercado, donde la consistencia, la permanencia y la seguridad en el producto y el trato al cliente son aspectos centrales.

El siguiente mapa de posicionamiento ubica a Tere Rubio Orfebres en el cruce de dos ejes relevantes para el sector de la joyería artesanal: el eje horizontal representa el **nivel de precio**, mientras que el eje vertical representa el **nivel de exclusividad/artesanía percibida**. Se incluyen los principales competidores reales del mercado chileno y referentes internacionales para contextualizar el posicionamiento estratégico. De esta forma, TR busca ocupar un nicho de mercado donde la artesanía, el diseño innovador y la atención personalizada son valorados. Esto le permitirá ofrecer un equilibrio atractivo entre exclusividad y accesibilidad.

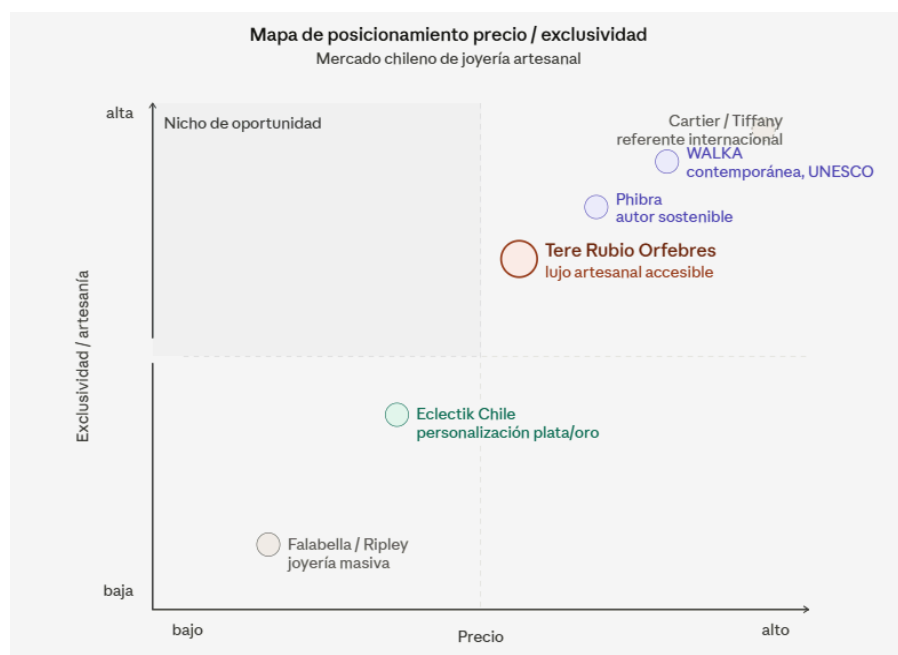


*Ilustración 8. Mapa de posicionamiento precio/exclusividad de Tere Rubio Orfebres en el mercado chileno de joyería artesanal. Elaboración propia con base en Kotler & Keller (2012).*

## 5.2.4 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos de Tere Rubio Orfebres se formulan a partir del diagnóstico estratégico realizado y de los desafíos estratégicos identificados, constituyendo el nexo entre la definición estratégica y la posterior implementación del plan. Estos objetivos orientan el accionar de la empresa en el corto y mediano plazo, permitiendo focalizar los esfuerzos organizacionales y establecer criterios claros para la toma de decisiones.

En coherencia con el modelo de planificación estratégica propuesto por Fred R. David, los objetivos se estructuran bajo el criterio SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales), asegurando su evaluabilidad y alineación con la estrategia de diferenciación y enfoque adoptada por la empresa.

**Objetivo Estratégico General:** Fortalecer y consolidar el posicionamiento de Tere Rubio Orfebres como una marca de joyería artesanal de alta calidad y diseño exclusivo en el segmento medio-alto y alto del mercado chileno, logrando un crecimiento sostenido y rentable durante el período **2026-2028**, sin comprometer la calidad artesanal ni la experiencia personalizada del cliente.

### **Objetivos Estratégicos Específicos**

1. **Objetivo 1.** Incrementar el reconocimiento de marca de Tere Rubio Orfebres en el mercado de la Región Metropolitana en un **25% al cierre de 2027**, medido como crecimiento porcentual del alcance cualificado mensual en Instagram dirigido a usuarias de la Región Metropolitana (segmento femenino, 25-55 años, intereses en moda y diseño), tomando como línea base las métricas registradas en el primer trimestre de 2026 al iniciar la implementación del plan.
2. **Objetivo 2.** Aumentar las ventas totales de Tere Rubio Orfebres en un **30% al cierre de 2027** respecto a las ventas del ejercicio 2025, con especial énfasis en el crecimiento del canal digital (Instagram + WhatsApp + futuro e-commerce). La métrica de 'canal digital' se computará a partir del cierre de venta por WhatsApp originado en Instagram y, una vez implementado, las ventas directas del e-commerce propio.
3. **Objetivo 3.** Mejorar la tasa de retención de clientes recurrentes en al menos **15 puntos porcentuales** para el segundo semestre de 2027, medida como el porcentaje de clientes que realizan una segunda compra dentro de los 18 meses posteriores a la primera, sobre la base de la cartera de clientes registrada en los últimos 24 meses al inicio de la implementación del plan.
4. **Objetivo 4.** Reducir los tiempos promedio de entrega de joyas personalizadas en un **20% al cuarto trimestre de 2026**, sin afectar los estándares de calidad artesanal, mediante la incorporación selectiva de tecnologías de apoyo (microfusión, impresión 3D casteable) en etapas no críticas del proceso productivo. La línea base se establecerá midiendo los tiempos promedio actuales en el primer trimestre de 2026.
5. **Objetivo 5.** Diversificar la base de proveedores estratégicos de Tere Rubio Orfebres, logrando que ningún proveedor individual represente más del **50% del abastecimiento total de un mismo insumo clave** (plata, piedras semipreciosas, cuerno de vacuno) al cierre de **diciembre de 2026**, mitigando riesgos asociados a disponibilidad y volatilidad de precios.
6. **Objetivo 6.** Implementar sistemas básicos de gestión interna y de canal digital antes del **cierre del año 2026**, incluyendo: (i) un sistema simple de control de inventario de materias primas y productos terminados; (ii) un CRM básico de clientes (puede ser en planilla estructurada o herramienta gratuita) que registre datos de contacto, historial

de compras y preferencias; y (iii) una evaluación técnica y económica documentada de plataformas de e-commerce propias.

## **5.3 Estrategias e implementación**

Las estrategias funcionales que operacionalizan la estrategia genérica de Diferenciación con Enfoque se agrupan en tres áreas: marketing y comunicación, operaciones y producción, y canales y experiencia del cliente. Por claridad expositiva, esta sección integra tanto la formulación de cada estrategia como su implementación operativa, evitando la duplicación entre niveles de planificación (David, 2017; Kotler & Keller, 2012).

### **5.3.1 Estrategias de marketing y comunicación**

#### **a) Reforzamiento de la imagen de marca digital y storytelling profesional**

- Profesionalización de la presencia en Instagram con una línea estética coherente con el posicionamiento de *lujo artesanal accesible*: paleta de colores definida, estilo fotográfico consistente, fotografías de alta resolución y sets curados.
- Desarrollo de storytelling visual y textual que narra la historia detrás de cada joya, el rigor en la manufactura y la habilidad artesanal, conectando emocionalmente sin diluir la imagen premium.
- Contenido de profundidad en formato carrusel o serie de posts que funcione como "blog" dentro de Instagram, abordando tendencias, filosofía de marca, beneficios de las joyas artesanales y testimonios.
- Separación rigurosa entre el contenido profesional de la marca y el contenido personal de los creadores.

#### **b) Optimización del engagement y alianzas estratégicas**

- Lanzamiento de campañas de publicidad digital segmentadas en Meta Ads (Instagram y Facebook), dirigidas a mujeres profesionales del segmento socioeconómico medio-alto y alto en la Región Metropolitana.
- Interacción proactiva con la audiencia mediante encuestas, sesiones de preguntas y respuestas, y concursos que promuevan el engagement.
- Colaboraciones estratégicas con figuras públicas e influencers cuya imagen se alinee con los valores de la marca, facilitando el acceso a nuevos clientes en Santiago.

#### **c) Fidelización y reconocimiento al cliente**

- Implementación de mecanismos de recopilación voluntaria de datos de clientes (correo electrónico, fecha de cumpleaños) en la tienda física y futuro e-commerce.
- Campañas de email marketing de bajo nivel de intrusión: nuevos lanzamientos, ofertas exclusivas, beneficios por ser cliente frecuente, recordatorios de cuidado y garantía.

- Programa de recompensas y exclusividad: acceso anticipado a colecciones, invitaciones a eventos privados, descuentos por aniversario, regalos de marca personalizados.

### 5.3.2 Estrategias operacionales y de producción

#### a) Optimización del proceso artesanal

- Evaluación e incorporación selectiva de tecnologías como casting, microfusión e impresión 3D casteable, enfocadas en agilizar partes del proceso que no comprometan la esencia artesanal ni la creatividad del diseño.
- Investigación estructurada de tendencias de diseño para alinear la producción con la demanda del segmento medio-alto.

#### b) Gestión de la cadena de suministro

- Exploración de nuevas fuentes de proveedores de metales y piedras para reducir la dependencia y mitigar el riesgo de fluctuaciones de precios.
- Negociación de acuerdos a largo plazo con proveedores clave, especialmente para materiales como el cuerno de vacuno, para asegurar disponibilidad y precios más estables.

#### c) Gestión de inventario y producción

- Implementación de un sistema básico (planilla estructurada o software gratuito tipo Trello/Notion) de gestión de inventario que permita monitorear materiales y productos terminados, evitando excesos y escasez.
- Definición de niveles de stock mínimo para insumos críticos.

### 5.3.3 Estrategias de canales y experiencia del cliente

#### a) Coherencia omnicanal

- Aseguramiento de una experiencia de marca consistente entre la tienda física en Talca, Instagram y WhatsApp: tono de comunicación unificado, calidad de imagen impecable, atención de alto nivel en todas las interacciones.
- Transición fluida entre canales: derivación de Instagram a WhatsApp para consultas y cierre, potenciación de la tienda física como espacio de experiencia de marca.

#### b) Optimización del Customer Journey

- **Descubrimiento:** presencia digital impactante en Instagram, publicidad segmentada, colaboraciones con influencers para Santiago.
- **Consideración:** publicaciones enriquecidas que resaltan valor artesanal, exclusividad y materiales nobles, con imágenes profesionales y descripciones educativas.

- **Compra:** atención asesorada en tienda física; proceso intuitivo y seguro en Instagram/WhatsApp; comunicación clara sobre pagos y plazos.
- **Entrega y post-venta:** mantención de la celeridad en despachos; refuerzo de garantía de por vida y servicios de reparación, mantención y remodelación.
- **Lealtad y recomendación:** incentivos a la recurrencia (descuentos especiales, regalos); solicitud proactiva de feedback; NPS como KPI clave.

### 5.3.4 Lineamientos de implementación

La ejecución del conjunto de estrategias se guía por cinco principios transversales:

- **Coherencia estratégica:** todas las acciones alineadas con la misión, visión y estrategia genérica adoptada.
- **Gradualidad:** ejecución progresiva, priorizando acciones de bajo costo y alto impacto antes de inversiones mayores, para no sobrecargar la capacidad operativa de una PYME familiar.
- **Enfoque en el valor:** priorización de acciones que refuercen el posicionamiento de lujo artesanal accesible y la experiencia del cliente, por sobre acciones tácticas dispersas.
- **Responsabilidad definida:** cada acción cuenta con un responsable claro dentro de la estructura de TR (titular, artesano, encargada de redes, asesoría externa).
- **Medición y seguimiento:** todas las acciones están asociadas a KPIs evaluables, cuyo detalle operativo se desarrolla en el Plan de Acción (sección 5.4.1) y en el Cuadro de Mando Integral (sección 5.4.2).

## 5.4 Horizonte temporal, plan de acción y monitoreo

El presente plan estratégico contempla un horizonte de tres años (2026-2028), con los siguientes hitos:

- **Corto plazo (2026):** rebranding digital, profesionalización de la presencia en Instagram, primeras campañas Meta Ads segmentadas, implementación del sistema básico de gestión de inventario.
- **Mediano plazo (2027):** apertura del e-commerce, lanzamiento del programa de fidelización, profesionalización del proceso de medición (KPIs e Instagram Insights).
- **Largo plazo (2028 y posterior):** evaluación de apertura de punto de venta en Santiago, consolidación del posicionamiento nacional, exploración inicial de mercados externos en línea con la visión de la empresa.

Esta gradualidad permite a TR avanzar de manera sostenible, manteniendo el equilibrio entre crecimiento, control operativo y calidad artesanal.

La implementación del plan estratégico se encuentra directamente vinculada con el sistema de control y seguimiento definido en el apartado siguiente. Cada acción implementada será

monitoreada mediante indicadores clave de desempeño y evaluada a través del Balanced Scorecard, lo que permitirá verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y realizar ajustes oportunos en función de los resultados obtenidos.

De este modo, la implementación del plan estratégico de Tere Rubio Orfebres no se concibe como un proceso rígido, sino como un sistema dinámico y adaptable, coherente con la visión estratégica de la empresa y con las exigencias de un entorno competitivo en constante cambio.

#### 5.4.1 Plan de acción resumido y KPIs clave

Tere Rubio Orfebres se encuentra en una fase de consolidación estratégica, caracterizada por una base de clientes fidelizada y una continuidad sostenida en el mercado de la joyería artesanal chilena. En este contexto, el desafío central para el período 2026–2028 consiste en avanzar hacia un mayor nivel de profesionalización organizacional, fortaleciendo el posicionamiento de lujo artesanal, optimizando los procesos internos y expandiendo estratégicamente el alcance comercial, especialmente en el mercado de Santiago.

En coherencia con el modelo de planificación estratégica adoptado, la implementación de las estrategias formuladas se operacionaliza mediante un plan de acción estructurado, el cual traduce los lineamientos estratégicos en iniciativas concretas, asignando responsables, horizontes temporales y KPIs que permitan monitorear su ejecución y desempeño. La Tabla X sintetiza las principales acciones estratégicas definidas para el período 2026, constituyendo una hoja de ruta inicial para la implementación del plan.

| Acción                                                                                                             | Responsable                   | Plazo               | KPI                                                    | Costo estimado                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Rebranding visual y profesionalización Instagram (manual de marca, paleta, plantillas, sesión fotográfica inicial) | Titular + diseñador externo   | Q1-Q2 2026          | Línea estética consistente; +20% engagement vs. 2025   | <b>Medio</b><br>(~\$400.000-\$500.000 inversión inicial) |
| Lanzamiento de campañas Meta Ads segmentadas                                                                       | Titular + agencia o freelance | Q2 2026 en adelante | CPC <\$300; CTR >1,5%; +15% seguidores cualificados RM | <b>Medio</b><br>(\$100.000-\$200.000/mes en pauta)       |
| Mecanismo de recopilación de datos de clientes (formulario simple en tienda + WhatsApp)                            | Titular                       | Q1 2026             | Base de datos con +200 contactos al cierre 2026        | <b>Bajo</b> ( software gratuito)                         |

|                                                                                    |                             |                      |                                                    |                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Implementación de sistema básico de gestión de inventario (Notion/Trello/planilla) | Titular                     | Q1 2026              | 100% de insumos críticos con stock mínimo definido | <b>Bajo</b> (Software de planillas)                   |
| Negociación de acuerdos con proveedores clave (cuerno de vacuno, metales)          | Titular                     | Q1-Q3 2026           | Al menos 2 proveedores con acuerdo formal          | <b>Bajo</b> (costo de tiempo)                         |
| Programa de fidelización (acceso anticipado, descuentos por aniversario, regalos)  | Titular                     | Q3 2026 → permanente | NPS >70; tasa de recompra >25%                     | <b>Medio</b> (\$500.000 anuales en regalos/eventos)   |
| Evaluación de incorporación de tecnologías (microfusión, 3D casteable)             | Titular + artesano          | Q4 2026 - Q1 2027    | Decisión documentada; piloto si aplica             | <b>Medio-Alto</b> según resultado (entre \$1M y \$2M) |
| Apertura de e-commerce                                                             | Titular + proveedor externo | Q1-Q2 2027           | Sitio funcional, integrado con WhatsApp y pagos    | <b>Medio</b> (\$250.000)                              |
| Colaboraciones con influencers Santiago                                            | Titular                     | Q3 2027              | Mínimo 3 colaboraciones al año con alcance >20.000 | <b>Medio</b> (\$500.000-\$1.00.000 anual en canjes )  |
| Evaluación de apertura de punto de venta en Santiago                               | Titular + asesoría externa  | Q2-Q4 2028           | Estudio de viabilidad con decisión Go/No Go        | <b>Bajo</b> en evaluación; <b>Alto</b> si Go          |

### **5.4.2 Monitoreo y control mediante Balanced Scorecard (BSC)**

El monitoreo y control estratégico del plan propuesto para Tere Rubio Orfebres se estructurará mediante la aplicación del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), el cual permitirá evaluar de manera sistemática el desempeño organizacional y el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos para el período 2026–2028. Esta herramienta resulta coherente con el modelo de planificación estratégica adoptado, ya que facilita la evaluación continua de la estrategia, la detección temprana de desviaciones y la adopción de medidas correctivas oportunas.

El Balanced Scorecard será utilizado como un sistema de control dinámico y de retroalimentación estratégica, integrando indicadores financieros y no financieros, alineados directamente con los objetivos estratégicos SMART formulados en el presente plan. El seguimiento de los indicadores se realizará con una periodicidad trimestral, permitiendo a los fundadores de la empresa evaluar resultados, analizar brechas de desempeño y ajustar las acciones estratégicas cuando sea necesario. A continuación, se detallan las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard aplicadas a Tere Rubio Orfebres y los principales indicadores asociados a cada una de ellas.

#### **Perspectiva Financiera**

Esta perspectiva evalúa el impacto económico de la estrategia, enfocándose en la rentabilidad, el crecimiento y la eficiencia en el uso de recursos. Los principales indicadores considerados son:

- Crecimiento de ventas totales y por canal (Instagram/WhatsApp vs. tienda física).
- Margen bruto de productos, con énfasis en diseños exclusivos y joyas personalizadas.
- Costo de adquisición de clientes (CAC) asociado a campañas de marketing digital.

Estos indicadores permitirán evaluar si la estrategia de posicionamiento de lujo artesanal y expansión digital se traduce efectivamente en resultados financieros sostenibles.

#### **Perspectiva del Cliente**

Esta perspectiva se orienta a medir la creación de valor y la relación de TR con su segmento objetivo, particularmente mujeres profesionales e independientes del segmento medio-alto y alto. Los KPIs clave incluyen:

- Net Promoter Score (NPS), como indicador de lealtad y recomendación.
- Tasa de retención de clientes, especialmente clientes frecuentes y de alto valor.
- Nivel de satisfacción del cliente, medido mediante encuestas post-venta.
- Número de nuevos clientes adquiridos en el mercado de Santiago.

Estos indicadores permitirán evaluar la efectividad del posicionamiento, la experiencia de cliente y las estrategias de fidelización implementadas.

## Perspectiva de Procesos Internos

Esta perspectiva analiza la eficiencia y calidad de los procesos clave que sustentan la propuesta de valor de la empresa. Los indicadores definidos son:

- Tiempos de producción por pieza, especialmente en joyas personalizadas.
- Tasa de defectos en producción.
- Eficiencia en la gestión de inventario de materias primas.
- Tasa de cumplimiento de plazos de entrega.

El seguimiento de estos indicadores permitirá identificar oportunidades de mejora operativa, optimizar recursos y asegurar consistencia en la calidad artesanal.

## Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva se enfoca en el desarrollo de capacidades organizacionales que aseguren la sostenibilidad del negocio en el largo plazo. Los KPIs considerados incluyen:

- Tasa de innovación, medida por el número de nuevos diseños exclusivos lanzados anualmente.
- Horas de capacitación en nuevas técnicas y tecnologías de orfebrería.
- Nivel de engagement en redes sociales, especialmente Instagram.
- Número de colaboraciones estratégicas realizadas con influencers o actores relevantes del sector.

La implementación del Balanced Scorecard permitirá a Tere Rubio Orfebres consolidar un sistema formal de control estratégico, alineado con sus objetivos de crecimiento, posicionamiento y profesionalización. Asimismo, facilitará la toma de decisiones basada en información objetiva, asegurando la coherencia entre la estrategia formulada, su ejecución y los resultados obtenidos, en un entorno competitivo y dinámico como el de la joyería artesanal de lujo.

| Perspectiva | Objetivo estratégico              | KPI                                                  | Línea base 2025 | Meta 2026 | Meta 2027   | Meta 2028  |
|-------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------|-----------|-------------|------------|
| Financiera  | Crecimiento sostenido de ingresos | Ingresos anuales (CLP)                               | Base 2025       | +15%      | +30 % acum. | +50% acum. |
| Financiera  | Diversificación de canal          | % ingresos por canal digital (WhatsApp + e-commerce) | A definir       | ≥20%      | ≥35 %       | ≥50%       |

|                                                |                              |                                                         |                       |                                        |                       |                       |
|------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Financiera</b>                              | Rentabilidad                 | Margen operacional                                      | A medir 2025          | Manten<br>er                           | +2<br>pp              | +4 pp                 |
| <b>Cliente</b>                                 | Reconocimien<br>to de marca  | Seguidores<br>cualificados RM en<br>Instagram           | Base 2025             | +25%                                   | +50<br>%<br>acu<br>m. | +80%<br>acum.         |
| <b>Cliente</b>                                 | Satisfacción y<br>lealtad    | NPS                                                     | A medir Q1<br>2026    | ≥70                                    | ≥75                   | ≥80                   |
| <b>Cliente</b>                                 | Recurrencia                  | Tasa de recompra                                        | A medir               | ≥25%                                   | ≥35<br>%              | ≥40%                  |
| <b>Procesos<br/>internos</b>                   | Eficiencia<br>productiva     | Tiempo promedio<br>de producción por<br>pieza estándar  | A medir Q1<br>2026    | -10%                                   | -20<br>%              | -25%                  |
| <b>Procesos<br/>internos</b>                   | Control de<br>inventario     | % de insumos<br>críticos con stock<br>mínimo controlado | 0%                    | 100%                                   | 100<br>%              | 100%                  |
| <b>Procesos<br/>internos</b>                   | Calidad<br>post-venta        | % de piezas con<br>reclamo/reparación<br>bajo garantía  | A medir               | <3%                                    | <2%                   | <2%                   |
| <b>Aprendiza<br/>je y<br/>crecimient<br/>o</b> | Capacitación                 | Horas anuales de<br>formación (titular +<br>artesano)   | 0<br>documentad<br>as | ≥20 hr                                 | ≥40<br>hr             | ≥60 hr                |
| <b>Aprendiza<br/>je y<br/>crecimient<br/>o</b> | Adopción<br>tecnológica      | N° de tecnologías<br>evaluadas/incorpora<br>das         | 0                     | 1<br>evaluad<br>a                      | 1<br>pilot<br>o       | 1<br>implementa<br>da |
| <b>Aprendiza<br/>je y<br/>crecimient<br/>o</b> | Estructura<br>organizacional | Roles formalmente<br>definidos                          | 0                     | 3<br>(titular,<br>artesano<br>, redes) | 4                     | 5                     |

## **Capítulo 6 — Recomendaciones finales**

## 6.1 Lineamientos estratégicos y recomendaciones finales

El presente capítulo tiene por finalidad sintetizar y priorizar los principales lineamientos estratégicos derivados del diagnóstico interno y externo, de la formulación estratégica y del diseño del plan de implementación desarrollados en los capítulos anteriores. En coherencia con el modelo de planificación estratégica propuesto por Fred R. David, estas recomendaciones no constituyen una reiteración de las estrategias formuladas, sino una orientación final para la toma de decisiones estratégicas futuras de Tere Rubio Orfebres.

Las recomendaciones expuestas se fundamentan en el análisis del entorno macro y competitivo, en la evaluación del modelo de negocio actual y en la identificación de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. Su propósito es guiar a la organización en la consolidación de su posicionamiento, en la priorización de iniciativas estratégicas y en la proyección de un crecimiento sostenible, manteniendo la coherencia con su identidad artesanal y su propuesta de valor diferenciada en el segmento de joyería artesanal de lujo en Chile.

Se recomienda **comenzar la ejecución del plan por el rebranding digital y la profesionalización de Instagram** (acciones de Q1-Q2 2026), antes de comprometer capital en la apertura de un punto de venta en Santiago o en infraestructura adicional. Esta secuencia se sustenta en tres razones: (i) el costo del rebranding es entre 20 y 50 veces menor que el de una apertura física; (ii) permite **validar el segmento objetivo en Santiago** mediante datos reales de campaña antes de comprometer arriendo, personal y stock; y (iii) genera tracción medible (engagement, leads, ventas online) que sirve como sustento para decisiones posteriores. La apertura física debe condicionarse a alcanzar las metas de canal digital del Cuadro de Mando Integral al cierre de 2027.

Una de las brechas más relevantes identificadas en el diagnóstico es la **ausencia de medición sistemática**. Se recomienda que, antes de incorporar nuevas líneas de producto, nuevas tecnologías o nuevos canales, TR formalice durante el primer trimestre de 2026 la captura de las métricas base del BSC (NPS, tasa de recompra, margen operacional por línea, tiempo de producción, % de ingresos por canal). Sin línea base no hay forma de demostrar el impacto del plan, lo que pone en riesgo la justificación de cualquier inversión futura. Esta recomendación es de costo bajo y alto retorno informativo.

El diagnóstico identificó que el cuerno de vacuno y ciertos metales presentan **alta dependencia de proveedores únicos**, lo que constituye un riesgo operacional silencioso. Se recomienda iniciar durante 2026 una búsqueda activa de proveedores alternativos —al menos uno secundario por cada insumo crítico— y formalizar acuerdos de mediano plazo con los proveedores actuales. Esta acción no es visible de cara al cliente, pero protege la continuidad operacional y el margen frente a shocks de tipo de cambio o de oferta.

La incorporación selectiva de tecnologías (microfusión, 3D casteable) puede generar ganancias relevantes de productividad, pero también puede **erosionar la ventaja competitiva central** de TR: el carácter artesanal y la firma del autor. Se recomienda someter cada decisión tecnológica a un criterio explícito: la tecnología solo se incorpora si automatiza pasos intermedios (no creativos) del proceso, y si no afecta el resultado estético final visible para el cliente. Este filtro debe quedar documentado como política interna, no como decisión caso a caso, para evitar que la presión de eficiencia diluya gradualmente el posicionamiento.

## 6.2 Conclusión general

El presente trabajo de memoria tuvo como objetivo general diseñar un plan estratégico para el crecimiento y posicionamiento de Tere Rubio Orfebres (TR) en el mercado de la joyería en Chile, durante el horizonte 2026-2028. Para alcanzarlo, se aplicó un proceso secuencial de planificación estratégica basado en el modelo de Fred R. David (2017), complementado con herramientas analíticas reconocidas en la literatura especializada —Business Model Canvas, PESTEL, FODA, las Cinco Fuerzas de Porter, mapa de posicionamiento y Cuadro de Mando Integral—, y se concluyó con la formulación de una estrategia genérica, un conjunto de estrategias funcionales operacionalizables y un sistema de monitoreo basado en indicadores. El proceso permitió no solo proponer una hoja de ruta concreta para TR, sino también ordenar y formalizar la lógica estratégica que la titular venía aplicando de manera intuitiva tras quince años de trayectoria.

El diagnóstico interno y externo evidenció un escenario competitivo coherente y poco contradictorio. En el plano interno, TR cuenta con activos competitivos relevantes: una experiencia artesanal consolidada, una identidad de marca diferenciada por la firma del autor y el rigor de la manufactura, materiales nobles trabajados con técnicas que pocos competidores dominan —en particular el cuerno de vacuno— y un servicio post-venta de alto valor percibido sostenido por una garantía de por vida que opera, en la práctica, como una barrera reputacional difícil de replicar. En el plano externo, la empresa se inserta en un mercado fragmentado, sensible al ciclo económico y al tipo de cambio, en el que coexisten la joyería industrial masiva, la joyería de autor de gama alta y un creciente segmento de orfebrería artesanal contemporánea que disputa la franja media-alta. El análisis PESTEL identificó como vectores favorables la rebaja transitoria del Impuesto de Primera Categoría establecida por la Ley 21.755 de 2025 y el sostenido crecimiento del consumo digital femenino en la Región Metropolitana; y como vectores adversos, la dependencia de proveedores únicos en insumos críticos y la volatilidad cambiaria asociada a metales preciosos.

De este diagnóstico se desprende que las palancas de crecimiento más rentables para TR en el horizonte planteado no se ubican en la ampliación inmediata de la capacidad productiva ni en la expansión física, sino en la profesionalización del canal digital, en la diversificación anticipada de proveedores y en la formalización del sistema de medición interno. En consecuencia, la estrategia genérica adoptada fue la de Diferenciación con Enfoque, posicionando a TR en un espacio competitivo descrito como *lujo artesanal accesible*: una

propuesta que privilegia la firma del autor, la calidad artesanal y la experiencia post-venta por sobre la competencia en volumen o precio. Esta estrategia se operacionalizó en tres ejes funcionales —marketing y comunicación, operaciones y producción, y canales y experiencia del cliente—, cuya ejecución se ordenó en un plan de acción con responsables, plazos, presupuestos referenciales y un Cuadro de Mando Integral con metas anuales por perspectiva. La gradualidad y la coherencia estratégica fueron asumidas como principios rectores, en reconocimiento explícito de que TR es una PYME familiar de escala humana, en la que un crecimiento mal calibrado puede erosionar precisamente aquello que constituye su ventaja competitiva.

Respecto de la pregunta de investigación inicial, los hallazgos confirman que la planificación estratégica formal es aplicable a una PYME artesanal consolidada, siempre que se ajuste a la escala humana de la organización, se priorice la gradualidad por sobre la ambición y se proteja la ventaja artesanal como criterio rector de cualquier decisión de eficiencia operacional. La adopción mecánica de marcos diseñados para empresas de mayor envergadura tiende a producir planes inviables o, peor aún, planes que comprometen la identidad que sostiene la rentabilidad. La adaptación realizada en este trabajo —en particular, la integración entre formulación e implementación funcional y la incorporación de filtros explícitos para la incorporación de tecnología— constituye una contribución metodológica modesta pero pertinente para el segmento de empresas artesanales consolidadas, que ha sido históricamente subatendido por la literatura de estrategia.

El estudio reconoce, sin embargo, limitaciones que es necesario explicitar. En primer lugar, el diagnóstico se sustentó principalmente en una entrevista semiestructurada a la titular de la empresa, complementada con revisión documental e información secundaria de mercado; no se realizaron entrevistas a clientes finales ni encuestas de percepción de marca, lo que acota la validez externa de las inferencias sobre posicionamiento percibido. En segundo lugar, el análisis es de naturaleza unicaso y no permite generalización al resto del sector orfebre chileno: las conclusiones aquí formuladas son específicas a TR y deben tomarse como una hipótesis estratégica situada, no como un patrón replicable sin adaptación. En tercer lugar, el autor declara de manera explícita un conflicto de interés metodológico derivado de la relación familiar con la propietaria de la empresa estudiada, conflicto que fue mitigado mediante triangulación de fuentes, revisión documental externa, supervisión académica continua y la adopción de un criterio conservador frente a cifras y percepciones provenientes exclusivamente del ámbito interno; con todo, el lector debe valorar las conclusiones reconociendo esta condición.

A partir de estas limitaciones se sugieren tres líneas futuras de investigación. La primera consiste en replicar el estudio en al menos tres orfebrerías chilenas de escala y trayectoria comparables, con el propósito de construir benchmarks reales del sector y contrastar los hallazgos individuales contra patrones agregados. La segunda apunta a evaluar cuantitativamente, una vez transcurrido el período de implementación, el efecto del rebranding digital y de las campañas de pauta segmentada sobre la captación efectiva de clientes en la Región Metropolitana, distinguiendo entre tráfico bruto, leads cualificados y

conversión a venta. La tercera línea sugerida es de orden sectorial: profundizar el efecto del nuevo marco tributario PYME establecido por la Ley 21.755 sobre la rentabilidad operativa de las empresas artesanales chilenas, dado que se trata de un cambio normativo reciente cuyo impacto sobre el segmento aún no ha sido estudiado en la literatura disponible.

En definitiva, este trabajo entrega a Tere Rubio Orfebres una hoja de ruta concreta para los próximos tres años y, simultáneamente, deja instalado un marco de monitoreo que permitirá evaluar su ejecución de manera objetiva. Más allá del caso particular, el ejercicio sugiere que la planificación estratégica formal, lejos de ser un recurso exclusivo de la gran empresa, puede constituir una herramienta de profesionalización valiosa para PYMES artesanales consolidadas, en la medida en que se la adapte con rigor a la escala, la identidad y la trayectoria de cada organización.

## **Capítulo 7 — Bibliografía**

## Bibliografía

Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.

Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2025, 11 de julio). *Ley N° 21.755: Modifica cuerpos legales que indica en materia de simplificación regulatoria y promoción de la actividad económica*. Diario Oficial de la República de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1214890>

Cámara de Comercio de Santiago. (2026, 26 de marzo). *Comercio electrónico bordeó los US\$ 10 mil millones en 2025*. <https://www.ccs.cl/2026/03/26/comercio-electronico-bordeo-los-us-10-mil-millones-en-2025/>

Cantos Quiróz, R. J., & Leiva Tapia, C. P. (2015). *Plan de negocios para la comercialización y exportación de joyas a base de materiales naturales exóticos hechos a mano* [Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana]. Ecuador.

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16ª ed.). Pearson Education.

Directorio Legislativo. (2025). *Resultados elecciones presidenciales Chile 2025: Segunda vuelta*. <https://directoriolegislativo.org/es/informes/poselectorales-segunda-vuelta-en-chile/>

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.

Eclectik Chile. (2025). *Joyas personalizadas en plata y oro – Viña del Mar*. <https://eclectik-chile.com/>

Expert Market Research. (2025). *Chile jewellery market report and forecast 2025-2034*. <https://www.expertmarketresearch.com/reports/chile-jewellery-market>

García Martínez, L. Y., Martínez Bernal, J. C., & Sierra Samaca, A. F. (2017). *Plan de negocio para la creación de una empresa de diseño, fabricación y comercialización de joyería artesanal* [Tesis de pregrado]. Colombia.

Gonzales Salazar, C. (2023). *Plan estratégico para una empresa de joyería en Chiclayo* [Tesis de pregrado]. Perú.

Guterman, A. (2023). *Planificación estratégica en pequeñas y medianas empresas*.

Henderson, B. (1970). *The product portfolio matrix*. Boston Consulting Group.

- Instituto Nacional de Estadísticas. (2024). *Resultados preliminares Censo de Población y Vivienda 2024*. Gobierno de Chile. <https://www.ine.gob.cl>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Mordor Intelligence. (2026). *Latin America jewelry market: Size, share & analysis 2026-2031*.  
<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/latin-america-jewelry-market>
- Muwafak, B. M., Mokadem, M., & Abdeldayem, M. (2021). Business Model Canvas (BMC) as a tool of planning and implementing entrepreneurial projects. *Global Scientific Journal*, 9(3).
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach* [Tesis doctoral, Université de Lausanne].
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons.
- Phibra Joyería Contemporánea. (2025). *Phibra – Joyería contemporánea*.  
<https://www.phibra.cl/>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Rodríguez Aldana, R. (2021). *Factores críticos de éxito para la gestión estratégica de las pymes joyeras en la Zona Metropolitana de Guadalajara* [Tesis]. México.
- Servicio de Impuestos Internos. (2025). *Circular N° 53 de 2025: Instrucciones sobre la rebaja transitoria de la tasa de Impuesto de Primera Categoría establecida por la Ley N° 21.755*. [https://www.sii.cl/normativa\\_legislacion/circulares/2025/circu53.pdf](https://www.sii.cl/normativa_legislacion/circulares/2025/circu53.pdf)
- Servicio Electoral de Chile. (2025, 14 de diciembre). *Resultados Segunda Votación Presidencial* 2025.  
<https://www.servel.cl/2025/12/14/resultados-segunda-votacion-presidencial-2025/>

Subsecretaría de Economía. (2023). *Radiografía del comercio electrónico en Chile*. Gobierno de Chile. <https://www.economia.gob.cl>

Tere Rubio Orfebres. (2025). *Proceso de producción de joyería y materiales* [Publicaciones de Instagram]. Instagram. <https://www.instagram.com/mteresitarubio/>

Toro Maulén, C. (2019). *Plan de negocios para una empresa E-commerce comercializadora de orfebrería* [Tesis de pregrado, Universidad de Chile]. Chile.

Vásconez Lecaro, M. C. (2016). *Plan de negocios para la creación de una empresa de personalización de joyas en plata* [Tesis de pregrado]. Ecuador.

Walka. (2025). *Somos – Walka estudio de joyería contemporánea*. <https://walka.cl/somos/>

Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications.

Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52–66.

## **Capítulo 8 — Anexos**

## **Anexo A: Guía de entrevista y respuestas de fundadores.**

Este anexo contiene el instrumento utilizado para la recolección de datos primarios mediante entrevistas semiestructuradas, así como las respuestas clave proporcionadas por los fundadores de Tere Rubio Orfebres (comunicación personal, 2025). Esta información constituyó la base empírica fundamental para el diagnóstico situacional de la empresa (PESTEL, Porter, FODA, Business Model Canvas aplicados) y para la formulación de la Misión, Visión, Valores, y las estrategias detalladas presentadas en el Capítulo 6.0 de este trabajo.

### **Preguntas para el análisis de las cinco fuerzas de Porter y Respuestas**

A continuación, se detalla la guía de preguntas utilizada para indagar sobre las Cinco Fuerzas de Porter en el contexto de Tere Rubio Orfebres, junto con las respuestas clave obtenidas de los fundadores.

**Fuerza 1: Rivalidad entre Competidores Existentes** (Objetivo: Entender la intensidad y naturaleza de la competencia directa de Tere Rubio Orfebres.)

- ¿Quiénes consideran que son sus principales competidores directos en el segmento de joyería artesanal o de diseño, tanto en Talca como a nivel nacional (especialmente en Santiago)?
  - Orfebres de la zona y 1 o 2 de Santiago.
  - No.
- ¿Cómo perciben las estrategias de precios, diseño y marketing de sus competidores clave? ¿Qué acciones suelen tomar ellos para captar clientes?
  - Redes sociales y usando rostros de radio y tv.
- ¿Cuál creen que es el principal diferenciador de Tere Rubio Orfebres frente a su competencia actual?
  - Calidad y diseño, consistencia en el tiempo.
- ¿Consideran que la competencia por clientes en el sector de la joyería es alta, moderada o baja en Chile? ¿Por qué?
  - Competencia moderada, porque hay muchos en Chile pero no en calidad. Hay mucha copia de menor calidad eso sí. Agotamiento de la imagen.

**Fuerza 2: Poder de Negociación de los Proveedores** (Objetivo: Evaluar la influencia que tienen los proveedores de materias primas e insumos sobre Tere Rubio Orfebres.)

- ¿Cuáles son sus principales proveedores de metales (plata, cobre, etc.), piedras (cuarzo, lapislázuli, perlas, etc.) y otros materiales (ej. cuerno de vacuno)? ¿Son nacionales o internacionales?
  - Nacionales promano e internacionales distribuidos en Santiago.
- ¿Cuántos proveedores alternativos tienen para sus materias primas más importantes? ¿Es fácil o difícil cambiar de proveedor si uno sube los precios o tiene problemas?
  - No más de dos o tres.

- ¿Cómo es su relación con estos proveedores? ¿Han experimentado recientemente alzas significativas en los precios de los insumos clave?
  - Buena relación, alzas constantes.
- ¿Qué porcentaje del costo total de una joya representa el costo de las materias primas principales?
  - 25 por ciento.
- ¿Algún proveedor ofrece materiales o condiciones tan únicas que Tere Rubio Orfebres dependa mucho de él?
  - No en general. Sí del material cacho de buey.

**Fuerza 3: Poder de Negociación de los Clientes** (Objetivo: Comprender la capacidad de los clientes de Tere Rubio Orfebres para influir en precios y condiciones.)

- ¿Quiénes son sus clientes típicos? ¿Los describirían como muchos compradores pequeños o algunos pocos compradores grandes?
  - Muchos pequeños compradores.
- ¿Qué tan sensibles al precio creen que son sus clientes en el segmento medio-alto/alto? ¿Priorizan el precio, el diseño, la calidad o la personalización?
  - Sensibilidad relativa, se prioriza el diseño, la exclusividad, personalización y calidad.
- ¿Con qué frecuencia sus clientes solicitan descuentos o condiciones especiales?
  - Poco frecuente solicitar descuentos.
- ¿Consideran que sus clientes tienen muchas opciones de dónde comprar joyería similar a la de Tere Rubio Orfebres (tiendas físicas, otras joyerías online, marcas internacionales)?
  - Hay muchas opciones hoy en día.
- ¿Qué tan leales son sus clientes? ¿Qué hacen para fomentar esa lealtad (ej. programa de fidelización, atención personalizada post-venta)?
  - Hay fidelización, garantía de por vida, atención personalizada.

**Fuerza 4: Amenaza de Productos Sustitutos** (Objetivo: Identificar otras opciones que los clientes podrían elegir en lugar de las joyas de Tere Rubio Orfebres.)

- Además de otras joyerías, ¿qué otros productos o servicios consideran que sus clientes podrían comprar en lugar de una joya de Tere Rubio Orfebres para una ocasión especial (ej. un regalo, una auto-recompensa)?
  - Ropa, decoración.
- ¿Cómo perciben la relación calidad-precio de estos productos sustitutos en comparación con sus joyas?
  - Baja relación calidad precio.

- ¿Han notado alguna tendencia reciente en la que los clientes se estén inclinando más hacia estas alternativas?
  - Siempre hay rotación de clientes.

**Fuerza 5: Amenaza de Nuevos Entrantes** (Objetivo: Evaluar qué tan fácil es para nuevas joyerías ingresar y competir en su mercado.)

- ¿Qué tan difícil creen que es para una nueva joyería (similar a Tere Rubio Orfebres) ingresar al mercado chileno hoy en día? ¿Cuáles son las principales barreras? (ej. capital inicial, conseguir buenos artesanos, acceso a materiales, construir reputación).
  - Es difícil, buenos artesanos como barrera y años de experiencia.
- ¿Consideran que la inversión inicial en maquinaria o tecnología es una barrera significativa?
  - No.
- ¿Es difícil para un nuevo competidor conseguir acceso a canales de distribución (tiendas físicas, plataformas online) relevantes?
  - No es difícil, pero el resultado no siempre puede ser exitoso.
- ¿Qué tan importante es la marca y la reputación en el sector de la joyería? ¿Cuesta mucho construir una marca nueva?
  - Cuesta años construir una marca y hacerse una reputación.

### **Preguntas para el BMC de Tere Rubio Orfebres y respuestas**

A continuación, se detalla la guía de preguntas utilizada para caracterizar el Modelo de Negocio Canvas de Tere Rubio Orfebres, junto con las respuestas clave obtenidas de los fundadores.

#### **1. Segmentos de Clientes (Customer Segments):**

- • ¿Para quiénes crea valor Tere Rubio Orfebres? ¿Quiénes son sus clientes más importantes actualmente? (Considerar perfiles demográficos, psicográficos, ubicación – Talca, Santiago, online, etc.)
  - -Mujeres independientes, profesionales.
- • ¿Existen diferentes grupos de clientes con necesidades muy distintas? Si es así, ¿cuáles son? (Ej. Compradores de joyas para regalo o. autoregalo; clientes de piezas personalizadas vs. de stock).
  - -La necesidad de auto regalarse.
- • ¿Hay algún segmento de clientes al que les gustaría atender en el futuro pero que aún no están alcanzando?
  - -Sí, especialmente a mujeres de un estrato socioeconómico alto.

#### **2. Propuesta de Valor (Value Propositions):**

- • ¿Qué valor específico ofrece Tere Rubio Orfebres a sus clientes? ¿Qué problemas de sus clientes resuelven o qué necesidades satisfacen?

- -Post venta, reparación y mantención, remodelación de piezas anteriores.
- • ¿Qué hace que sus joyas y su servicio sean diferentes o mejores que los de la competencia? (Ej. Diseño único, calidad artesanal, materiales específicos, servicio al cliente, historia de la marca).
  - -Calidad artesanal y servicio al cliente, innovación.
- • ¿Por qué sus clientes eligen Tere Rubio Orfebres en lugar de otras opciones? ¿Cuál es su "esencia artesanal" y cómo se traduce en valor para el cliente?
  - -Consistencia en el tiempo, permanencia y seguridad en el producto y en el trato.
- • ¿Qué características o beneficios de sus joyas o de su experiencia de compra son más valoradas por sus clientes?
  - -El diseño innovador y hermoso.

### **3. Canales (Channels):**

- • ¿Cómo Tere Rubio Orfebres hace llegar sus joyas a los clientes? ¿Cuáles son sus principales canales de distribución y venta actualmente? (Ej. Tienda física en Talca, tienda online, redes sociales, ferias, distribuidores).
  - -Venta directa en tienda física y venta online con despacho a todo Chile.
- • ¿Cómo interactúan con los clientes en cada fase (conciencia, evaluación, compra, entrega, post-venta) a través de estos canales?
  - -Forma presencial y por instagram con fotos o intercambio por whatsapp.
- • ¿Qué canales funcionan mejor para cada segmento de clientes? ¿Hay canales que les gustaría explorar o potenciar?
  - -El que usamos es instagram. Por explorar Ecommerce.

### **4. Relación con Clientes (Customer Relationships):**

- • ¿Qué tipo de relación establece Tere Rubio Orfebres con sus diferentes segmentos de clientes? (Ej. Personalizada, auto-servicio, comunidades, co-creación).
  - -Relación personalizada.
- • ¿Cómo construyen y mantienen la lealtad y la confianza de sus clientes?
  - -Cambio o reparación sin costo como garantía, descuentos especiales, regalos.
- • ¿Qué esperan sus clientes de la relación con Tere Rubio Orfebres? (Ej. Asesoramiento, exclusividad, post-venta, sentido de pertenencia).
  - -Asesoramiento, exclusividad y posventa.

### **5. Fuentes de Ingresos (Revenue Streams):**

- • ¿Cómo genera dinero Tere Rubio Orfebres? ¿Cuáles son sus principales fuentes de ingresos? (Ej. Venta directa de joyas, personalización, reparaciones, talleres).
  - -Venta directa y online de joyas.
- • ¿Cómo pagan sus clientes? (Ej. Online, efectivo, tarjetas).
  - -Con tarjeta y efectivo.

- • ¿Cuál es la estructura de precios de sus joyas? ¿Está basada en costo, valor percibido, competencia?
  - -Precio mediante valor percibido, por costo.
- • ¿Hay otras posibles fuentes de ingresos que podrían explorar?
  - -No.

## **6. Recursos Clave (Key Resources):**

- • ¿Qué activos esenciales posee Tere Rubio Orfebres para crear y entregar valor? (Ej. Artesanos/creadores, conocimiento y experiencia en orfebrería, la marca/reputación, tienda física, plataforma online, equipos/herramientas específicas, capital, relaciones con proveedores).
  - -El artesano, experiencia de diseño y uso de materiales, tienda física, maquinarias especiales, herramientas y redes sociales.
- • ¿Qué recursos son los más difíciles de adquirir o replicar por la competencia?
  - -El artesano.

## **7. Actividades Clave (Key Activities):**

- • ¿Cuáles son las actividades más importantes que Tere Rubio Orfebres debe realizar para que su modelo de negocio funcione? (Ej. Diseño de joyas, producción artesanal, adquisición de materiales, marketing digital, gestión de pedidos online/físicos, servicio al cliente, gestión de inventario, investigación de tendencias).
  - -Investigación de tendencias de diseño, producción artesanal y gestión de ventas y cobranzas.
- • ¿Qué actividades son esenciales para su propuesta de valor única?
  - -Innovación permanente y fotografía de calidad.

## **8. Alianzas Clave (Key Partnerships):**

- • ¿Quiénes son sus socios estratégicos o proveedores clave (más allá de los proveedores de insumos básicos)? (Ej. Plataformas de e-commerce, socios logísticos, diseñadores externos, influencers, otras marcas, orfebres colaboradores, galerías de arte).
  - -Influencers.
- • ¿Qué aportan estas alianzas a Tere Rubio Orfebres? (Ej. Acceso a recursos, reducción de riesgos, optimización de actividades, acceso a clientes).
  - -Acceso a nuevos clientes, reafirmar tendencias.
- • ¿Hay alianzas que podrían ser importantes en el futuro?
  - -Sí, ojalá conseguir nuevos rostros e influencers.

## **9. Estructura de Costos (Cost Structure):**

- ¿Cuáles son los costos más significativos en la operación de Tere Rubio Orfebres? (Ej. Materias primas, mano de obra/salarios de los creadores, marketing/publicidad, costos de canales online/físicos, logística, gastos fijos de local, servicios).
  - -Mano de obra, materias primas, comercialización.
- ¿Cuáles son los costos fijos y cuáles los variables?
  - -Mantenimiento de Local, y de taller mantenimiento de maquinaria como fijos.
  - -Variables son insumos, papelería, publicidad..
- ¿Qué costos son esenciales para mantener su propuesta de valor?
  - -Metales nobles y piedras semi preciosas.

## **Preguntas para la definición de Misión, Visión y Valores de TR y respuestas**

A continuación, se detalla la guía de preguntas utilizada para definir la Misión, Visión y Valores de Tere Rubio Orfebres, junto con las respuestas clave obtenidas de los fundadores.

**Para la Misión** (¿Quiénes somos hoy? ¿Qué hacemos? ¿Para quién? ¿Cómo?)

- ¿Cuál es la razón de ser fundamental de Tere Rubio Orfebres? ¿Por qué existe esta empresa?
- ¿A quiénes sirven principalmente con sus joyas? ¿Cuál es su público principal?
- ¿Qué es lo que Tere Rubio Orfebres hace de manera distintiva o excepcional? (Considerar su artesanía, diseño, materiales, servicio).
- ¿Cuál es el principal valor o beneficio que buscan entregar a sus clientes y a la sociedad hoy en día?
- Si tuvieran que resumir el propósito de su negocio en una frase corta y memorable, ¿cuál sería?
- **RESPUESTAS. Preguntas clave para definición de misión**
  - Como una necesidad de independizarse con una actividad creativa.
  - Mujeres profesionales e innovadoras.
  - Diseños creativos y rigor en la manufactura.
  - Felicidad y alegría.
  - Vivir bien y dignamente de lo que producimos con nuestras manos.

**Para la Visión** (¿Qué queremos ser en el futuro? ¿Hacia dónde vamos?)

- ¿Cómo imaginan a Tere Rubio Orfebres en los próximos 3 a 5 años (horizonte de su plan estratégico)? ¿Qué les gustaría que se dijera de la empresa en ese momento?
- ¿Cuál es la aspiración más grande o el sueño a largo plazo para el negocio?
- ¿Cómo les gustaría que la empresa impacte en el mercado de la joyería en Chile (o más allá)?

- ¿Qué tipo de reconocimiento les gustaría alcanzar? (Ej. Ser referentes en diseño, en sostenibilidad, en experiencia del cliente).
- ¿Qué imagen de futuro les motivaría a trabajar cada día?
- **Para la VISIÓN**
  - -Que hemos liderado una actividad muy competitiva en algún momento de la historia.
  - -Consolidar una marca y delegar actividades con empleados.
  - -Siendo reconocido nuestro trabajo y que esto lo proyecte en el tiempo.
  - -Ser un referente en orfebrería contemporánea.
  - -Ver nuestras piezas en un país extranjero o tener una tienda afuera.

**Para los Valores** (¿En qué creemos? ¿Qué principios guían nuestras acciones?)

- ¿Qué principios o creencias son inquebrantables para Tere Rubio Orfebres?  
¿Qué define su forma de trabajar y de interactuar?
- ¿Qué atributos consideran esenciales en las personas que colaboran con la empresa o en su forma de hacer negocios?
- ¿Qué priorizan al tomar decisiones importantes? (Ej. Calidad, autenticidad, creatividad, ética, relación con el cliente, sostenibilidad, innovación).
- ¿Cuáles son las 3-5 palabras que mejor describen la cultura y los principios de Tere Rubio Orfebres?
- **Para los VALORES**
  - -Rigor en control de calidad y trabajar con materiales nobles.
  - -Auto exigencia, constancia, perseverancia, autocrítica.
  - -La calidad y el diseño.
  - -Creación con calidad.