



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

Desarrollo de un proceso de planificación estratégica en la empresa MONCOLLIER

Development of a strategic planning process in the company MONCOLLIER

Autor

Alba Altemir Aguilar

Director

José Ramón García Aranda

Facultad de ciencias sociales y del trabajo  
Curso 2024/2025

## ÍNDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>3</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>2. OBJETIVO Y ESTRUCTURA DEL TFG .....</b>	<b>5</b>
<b>3. DESCRIPCIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA .....</b>	<b>6</b>
<b>4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....</b>	<b>6</b>
<b>5. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....</b>	<b>7</b>
I. Análisis del entorno general .....	8
II. Análisis del entorno específico .....	13
iii. Ciclo de vida de la industria .....	16
iv. Segmentación de la industria .....	17
v. Construcción de escenarios.....	18
<b>6. ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>19</b>
i. Análisis de los recursos y capacidades: Análisis VRIO .....	20
ii. Cadena de valor .....	23
iii. Perfil estratégico de la empresa .....	26
iv. Benchmarking.....	28
<b>7. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....</b>	<b>29</b>
i. Análisis DAFO .....	29
ii. Análisis CAME .....	32
<b>8. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS .....</b>	<b>33</b>
i. Estrategias corporativas: .....	33
ii. Estrategias genéricas.....	35
<b>9. IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS .....</b>	<b>37</b>
i. Cuadro de mandos de indicadores clave.....	39
<b>10. PIRÁMIDE ESTRATÉGICA.....</b>	<b>39</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>40</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>41</b>

## RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo el análisis y la implantación de nuevas estrategias de dirección estratégica para la empresa Moncollier, una marca de bisutería ubicada en el barrio de Sarriá, Barcelona. Fundada en 2017, Moncollier ha logrado posicionarse en un mercado competitivo gracias a su enfoque en la calidad al mejor precio, el diseño personalizado y la atención al cliente, elementos que la diferencian de otras marcas de bisutería más industrializadas.

El trabajo se estructura en varios apartados que abordan tanto el entorno externo como interno de la empresa. Se ha llevado a cabo un análisis estratégico utilizando herramientas como el DAFO, las cinco fuerzas de Porter y la cadena de valor, lo cual ha permitido identificar las principales fortalezas de la empresa (originalidad del producto, cercanía al cliente, imagen de marca) así como debilidades a superar (capacidad productiva limitada, escasa presencia internacional).

En base a este diagnóstico, se han propuesto nuevas estrategias a nivel corporativo y competitivo, centradas en la expansión del canal digital, la diversificación de mercados, la colaboración con diseñadores e influencers, y la mejora de procesos internos y del espacio físico de la tienda. Asimismo, se ha planteado una estrategia de implantación realista y escalonada en el tiempo.

Las conclusiones del trabajo resaltan la importancia de una dirección estratégica clara para el crecimiento sostenible de Moncollier. A través de una gestión profesional, basada en la diferenciación, la innovación continua y una experiencia de cliente cuidada, la empresa está en condiciones de consolidar su presencia en el mercado local y proyectarse hacia nuevos nichos tanto a nivel nacional como internacional.

Términos clave:

- Dirección estratégica
- Ventaja competitiva
- Cadena de valor
- Estrategia
- Entorno

## **ABSTRACT**

The purpose of this Final Degree Project is to analyze and implement new strategic management strategies for Moncollier, a costume jewelry brand located in the Sarriá neighborhood of Barcelona. Founded in 2017, Moncollier has positioned itself in a competitive market thanks to its focus on quality at the best price, personalized design, and customer service, elements that differentiate it from other more industrialized costume jewelry brands.

The project is structured into several sections that address both the company's external and internal environment. A strategic analysis was conducted using tools such as SWOT, Porter's Five Forces, and the value chain, which allowed the company's main strengths (product originality, customer proximity, brand image) to be identified, as well as the weaknesses it needs to overcome (limited production capacity, limited international presence).

Based on this diagnosis, new corporate and competitive strategies have been proposed, focusing on expanding the digital channel, diversifying markets, collaborating with designers and influencers, and improving internal processes and the store's physical space. A realistic and phased implementation strategy has also been outlined.

The findings of the study highlight the importance of a clear strategic direction for Moncollier's sustainable growth. Through professional management, based on differentiation, continuous innovation, and a thoughtful customer experience, the company is poised to consolidate its presence in the local market and expand into new niches both nationally and internationally.

## 1. INTRODUCCIÓN

La Dirección Estratégica se enfoca en evaluar, tomar decisiones y ejecutar acciones que permitan a una organización obtener y mantener ventajas competitivas en su sector.

En la actualidad, las empresas se enfrentan a un entorno dinámico, complejo y altamente competitivo. Por esta razón, es crucial que las organizaciones se ajusten de manera constante a los cambios que ocurren en su entorno para asegurar su continuidad o mejorar su desempeño. Esto incluye aprovechar los factores positivos y oportunidades disponibles, al tiempo que se minimizan las amenazas y riesgos externos. En este contexto, emerge el concepto de estrategia empresarial, que está intrínsecamente ligado al proceso de dirección estratégica. Dicho proceso es la herramienta mediante la cual la organización adapta su gestión a un entorno en constante evolución.

El concepto “estrategia” ha cambiado significativamente con el tiempo, de la mano de la evolución de las técnicas y métodos de dirección estratégica, en respuesta a un entorno cada vez más desafiante. La intensidad y velocidad de estos cambios definen el escenario estratégico en el que las empresas deben operar.

El proceso de dirección estratégica engloba todas las tareas necesarias para implementar con éxito una estrategia empresarial, y se organiza en tres etapas fundamentales:

Análisis estratégico: Comprende la evaluación interna (puntos fuertes y débiles de la organización) y externa (oportunidades y amenazas del entorno), basándose en la misión, visión y objetivos establecidos.

Formulación de estrategias: Implica el desarrollo de estrategias a distintos niveles, incluyendo estrategias competitivas (nivel de negocio), corporativas (nivel general) y funcionales (nivel operativo).

Ejecución de estrategias: Consiste en llevar a cabo las estrategias seleccionadas, asegurándose de que estén respaldadas por una planificación adecuada, sistemas de control y evaluaciones periódicas.

## 2. OBJETIVO Y ESTRUCTURA DEL TFG

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo principal analizar de manera exhaustiva la empresa MONCOLLIER, abordando tanto su evolución histórica como su posicionamiento estratégico en el mercado a día de hoy. Para ello, se desarrollará un estudio integral que permita comprender la situación actual de la compañía, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como su potencial de crecimiento y sostenibilidad en el entorno empresarial.

En primer lugar, se realizará una descripción detallada de la empresa, destacando su origen, evolución y principales hitos en su trayectoria. Este análisis histórico permitirá contextualizar su situación actual y comprender los factores clave que han influido en su desarrollo.

Posteriormente, se abordará la misión, visión y valores de la organización, elementos fundamentales que definen su propósito a corto y largo plazo. Este apartado permitirá evaluar la coherencia de estos aspectos con la estrategia empresarial y su alineación con los objetivos futuros.

A continuación, se llevará a cabo un análisis del entorno general y específico en el que opera la empresa. Se examinarán los factores macroeconómicos, sociales, políticos y tecnológicos que pueden influir en su desempeño, así como un estudio detallado de la industria y su segmentación. Asimismo, se procederá a la construcción de escenarios que faciliten la previsión de posibles cambios en el mercado y su impacto en la organización.

En el ámbito interno, se analizarán los recursos y capacidades de la empresa mediante la aplicación del modelo VRIO, con el objetivo de identificar sus ventajas competitivas. Además, se estudiará la cadena de valor para determinar las actividades que generan mayor valor y diferencian a la empresa de su competencia. También se elaborará el perfil estratégico de la organización y se llevará a cabo un benchmarking para comparar su desempeño con otras empresas del sector.

Como resultado del análisis estratégico, se procederá a la elaboración de conclusiones basadas en un estudio DAFO, que permitirá identificar los factores clave que afectan a la empresa, tanto de forma positiva como negativa. A partir de este diagnóstico, se aplicará un análisis CAME para definir estrategias de mejora y optimización. Finalmente, se propondrán nuevas estrategias que permitan a la empresa fortalecer su posicionamiento en el mercado, así como un plan de implantación para asegurar su viabilidad y éxito.

En conclusión, este TFG tiene como propósito proporcionar un análisis estratégico sólido y fundamentado, que sirva como base para la toma de decisiones dentro de la empresa y contribuya a su crecimiento en un entorno competitivo en constante evolución.

### **3. DESCRIPCIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA**

Moncollier es una marca de joyas y complementos para una mujer actual, real y fiel a sí misma, que quiere cuidarse y sentirse bien. El objetivo de la misma es exaltar la belleza natural de todas las personas para sacar una mejor versión de cada una de ellas, buscando ser un universo para la mujer donde pueda sentirse cómoda y única con sus piezas.

Moncollier es sinónimo de cercanía, de actualidad y de perfeccionismo, pero sobre todo de pasión por lo que haces, creando, diseñando y produciendo piezas únicas.

Apasionada por el diseño y la creación de joyas, Cris, la fundadora de la marca, se ha dedicado desde pequeña a crear piezas únicas para las mujeres que le rodean. Con el nacimiento de su primer hijo decidió dejar su carrera profesional de farmacéutica y apostar por su hobby convirtiéndolo en su proyecto de vida.

En 2014 Moncollier se hace realidad, pone en marcha su web y abre, a su vez, las puertas de su primer showroom en Barcelona. Con las ganas de seguir creciendo y junto a su equipo, en 2017, inauguró finalmente su primera tienda física en Barcelona.

### **4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

### Misión:

La misión de Moncollier es diseñar, crear y ofrecer piezas de bisutería únicas que celebren la individualidad y la belleza de cada persona, promoviendo la accesibilidad, la calidad y el estilo. Moncollier busca satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes a través de colecciones innovadoras y personalizadas que fusionan creatividad, artesanía y tendencias globales, mientras fomenta un impacto positivo en la comunidad y en el medio ambiente.

### Visión:

La visión de Moncollier se convierte en una marca de referencia nacional en bisutería, reconocida por su diseño vanguardista, su compromiso con la sostenibilidad y su capacidad para conectarse emocionalmente con sus clientes. Aspira a liderar el mercado de bisutería mediante la creación de una experiencia de piezas accesibles, logrando ser un símbolo de elegancia y autenticidad para personas de todas las edades y culturas.

### Valores:

- Creatividad y originalidad: Moncollier fomenta el diseño único y la innovación en cada una de sus piezas.
- Calidad y excelencia: Se compromete a ofrecer productos elaborados con los más altos estándares de calidad.
- Accesibilidad: Cree que el estilo y la moda deben ser accesibles para todos, ofreciendo opciones para diferentes presupuestos.
- Sostenibilidad: Incorpora prácticas responsables con el medio ambiente y apoya el uso de materiales éticos.
- Cercanía con el cliente: Crea una experiencia personalizada que inspira confianza y fidelidad.
- Innovación continua: Evoluciona constantemente para adaptarse a las nuevas tendencias y necesidades del mercado.

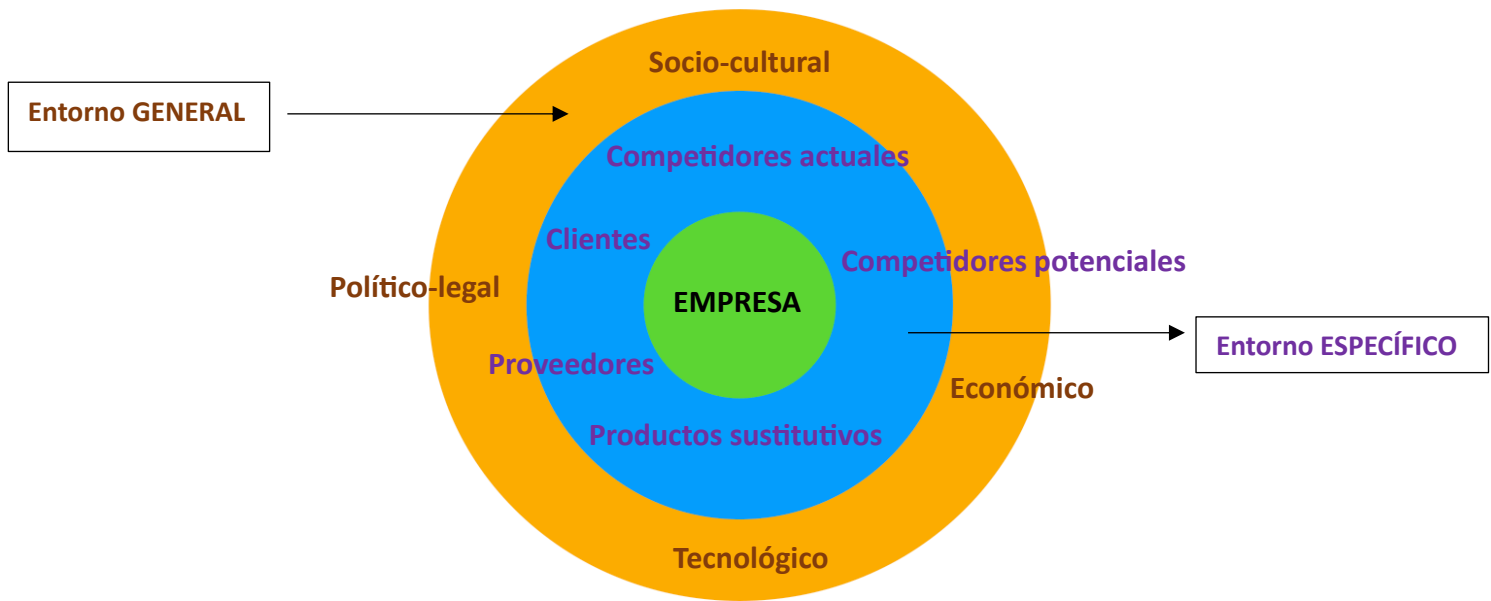
Con esta misión, visión y valores, Moncollier se posiciona como una marca que no solo embellece, sino que también conecta con los ideales y emociones de sus clientes, promoviendo un cambio positivo en el mundo de la bisutería.

## **5. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

El análisis del entorno de una empresa es una herramienta clave para desarrollar estrategias de mejora en la misma, ya que permite evaluar las oportunidades de crecimiento real a través del estudio de diversos factores que afectan a la empresa. Este análisis, que abarca tanto el contexto interno como el externo, también identifica las debilidades de la empresa, es decir, aquellos aspectos negativos que podrían dificultar el logro de sus objetivos.

Se distinguen dos niveles a la hora de analizar el entorno, por un lado, se encuentra el entorno general y por otro el entorno específico, los cuales profundizamos en siguientes apartados.

**Gráfico 1. Entorno general y específico**



Fuente: Elaboración propia, adaptado de *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Guerras y Navas (2015)*.

### **I. Análisis del entorno general**

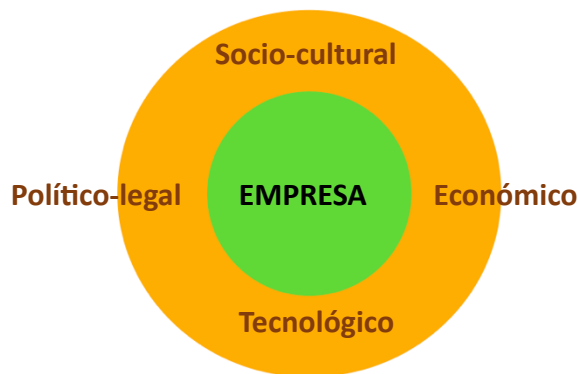
El entorno general se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva global, proveniente del sistema socioeconómico en el cual desarrolla su actividad. Analizar este entorno permite identificar los factores que afectan a la rentabilidad de la empresa.

Dado el carácter dinámico del entorno, resulta esencial realizar un diagnóstico tanto de la situación actual como de la futura, con el propósito de aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos que puedan influir en funcionamiento de la empresa.

Para este análisis, se empleará el Perfil Estratégico del Entorno y el Análisis PESTEL, el cual ofrece una visión estructurada de los elementos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden influir en la estrategia de Moncollier.



**Gráfico 2. Entorno general**



Fuente: Elaboración propia, adaptado de *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Guerras y Navas (2015)*.

- **Factores político-legales:** Uno de los ámbitos más determinantes es el político-legal, este abarca desde la estabilidad institucional hasta la legislación vigente, pasando por las políticas fiscales, laborales, medioambientales y comerciales. En el caso de Moncollier, operar en un entorno como el español y europeo implica enfrentarse a una regulación exigente en cuestiones como la seguridad del producto, los derechos del consumidor o la trazabilidad de los materiales. En los últimos años, ha habido un notable incremento en las inspecciones vinculadas a la salud, los riesgos laborales y la calidad de los artículos comercializados, lo que obliga a las empresas a reforzar sus protocolos de control y a realizar inversiones adicionales para cumplir con los estándares. No obstante, aunque estas medidas puedan parecer restrictivas, también ofrecen una oportunidad: garantizar la calidad y seguridad del producto fortalece la imagen de marca y puede convertirse en una ventaja competitiva frente a empresas menos comprometidas con la normativa. Además, en este entorno también se identifican factores políticos favorables, como las ayudas públicas a la digitalización, las subvenciones para la internacionalización de las pequeñas empresas o los programas de apoyo al emprendimiento femenino, que podrían beneficiar directamente a Moncollier.

Podremos distinguir dos tipos de factores:

- Restrictivos: Impuestos, salarios, condiciones laborales, protección al consumidor...
- Favorables: Subvenciones, ayudas públicas, protecciones legales...

El incremento en inspecciones de calidad o relacionadas con la seguridad de los productos obligaría a Moncollier a realizar controles más estrictos, lo que podría implicar inversiones adicionales, pero también garantizaría que sus productos cumplan con estándares que aumenten su competitividad en el mercado.

- **Factores económicos:** En cuanto al entorno económico, este condiciona directamente tanto el comportamiento del consumidor como las posibilidades de expansión y financiación de la empresa. Están relacionados con el sistema económico del país donde opera la empresa los cuales pueden ser sistemas abiertos (América, Europa, Japón...) o centralizados (China, Corea del Norte, Cuba...) y se miden con indicadores económicos.

En un contexto como el español, donde el desempleo sigue siendo una preocupación estructural, cualquier repunte en la tasa de paro puede traducirse en una caída del poder adquisitivo, lo que afecta especialmente a productos considerados no esenciales, como es el caso de la bisutería. Ante esta situación, Moncollier podría verse obligada a replantear sus estrategias de precios, lanzar promociones agresivas o incluso diversificar su mercado objetivo, explorando oportunidades en países con mayor estabilidad económica. Además, la inflación persistente y las fluctuaciones en los tipos de interés pueden encarecer los materiales importados y limitar el acceso al crédito, tanto para la empresa como para los consumidores.

Por otro lado, el posible recorte en subvenciones dirigidas a la innovación o al desarrollo de pequeñas empresas también podría limitar su capacidad para lanzar nuevas colecciones o incorporar tecnologías punteras, dificultando el crecimiento y la competitividad de Moncollier.

- **Factores socio-culturales:** El componente sociocultural del entorno resulta especialmente relevante en el sector de la bisutería, donde los valores, las tendencias y los estilos de vida de los consumidores son esenciales. La sociedad de hoy en día valora cada vez más la autenticidad, la personalización y el compromiso ético. En este sentido, Moncollier puede responder a las expectativas actuales mediante la creación de piezas personalizadas, adaptadas a los gustos únicos de cada cliente, algo que no solo aumenta la percepción de valor, sino que también refuerza el vínculo emocional con la marca. Además, la creciente conciencia sobre el consumo responsable y la sostenibilidad implica que los consumidores se interesan por el origen de los materiales, las condiciones laborales de fabricación y la política medioambiental de las empresas. Incorporar prácticas responsables y comunicarlo con transparencia podría diferenciar a Moncollier en un mercado bastante saturado.

Asimismo, el envejecimiento de la población en España representa una oportunidad: diseñar líneas más clásicas o sofisticadas permitiría captar la atención de un público adulto que busca piezas atemporales y de mayor calidad.

Por otro lado, el cambio en los roles de género también abre nuevas posibilidades, ya que cada vez más hombres, especialmente jóvenes, consumen bisutería como forma de expresión personal, lo que sugiere una posible expansión del catálogo de productos.

- **Factores tecnológicos:** Desde el punto de vista tecnológico, el impacto de la innovación en el sector de la bisutería es innegable en los últimos tiempos. La digitalización ha transformado no solo los procesos de fabricación, sino también la forma en que las marcas se relacionan con sus clientes. Una de las tecnologías más disruptivas en este ámbito es la impresión 3D, que permite diseñar prototipos rápidamente, personalizar piezas y reducir el desperdicio de materiales. Para Moncollier, adoptar esta tecnología implicaría una mejora significativa en eficiencia y sostenibilidad, además de abrir la puerta a colecciones más exclusivas y adaptadas a la demanda en tiempo real. Paralelamente, el desarrollo del comercio electrónico y herramientas como la realidad aumentada permiten a los consumidores probar virtualmente los productos antes de comprarlos, lo cual mejora la experiencia del usuario y puede aumentar la compra en la tienda online. En este contexto, invertir en innovación tecnológica no solo es recomendable, sino prácticamente imprescindible para seguir siendo competitivos en un mercado global y dinámico como el que nos encontramos a día de hoy.
- **Factores ecológicos:** Los factores ecológicos han ganado una importancia creciente en los últimos años y tienen un peso cada vez más relevante en las decisiones estratégicas de las empresas. En el

caso de Moncollier, el uso responsable de recursos, la gestión de residuos y la elección de materiales sostenibles son aspectos clave que pueden influir en su posicionamiento.

La presión social y normativa por reducir el impacto ambiental obliga a replantearse el origen de las materias primas, como piedras o metales, y optar por opciones recicladas, entre otras. Asimismo, el embalaje de los productos también debe alinearse con los valores sostenibles, reduciendo el uso de plásticos y optando por materiales biodegradables si fuera posible.

La adopción de una política medioambiental clara y comunicada de forma transparente no solo reduce riesgos legales, sino que también mejora la imagen de la marca ante un público cada vez más comprometido con el cuidado del planeta. De hecho, la sostenibilidad puede convertirse en un elemento muy diferenciador en un sector donde la competencia es alta y donde las decisiones de compra están fuertemente influenciadas por los valores del consumidor.

- **Factores legales:** Estos factores están estrechamente vinculados a los políticos, afectan tanto al ámbito nacional como internacional.

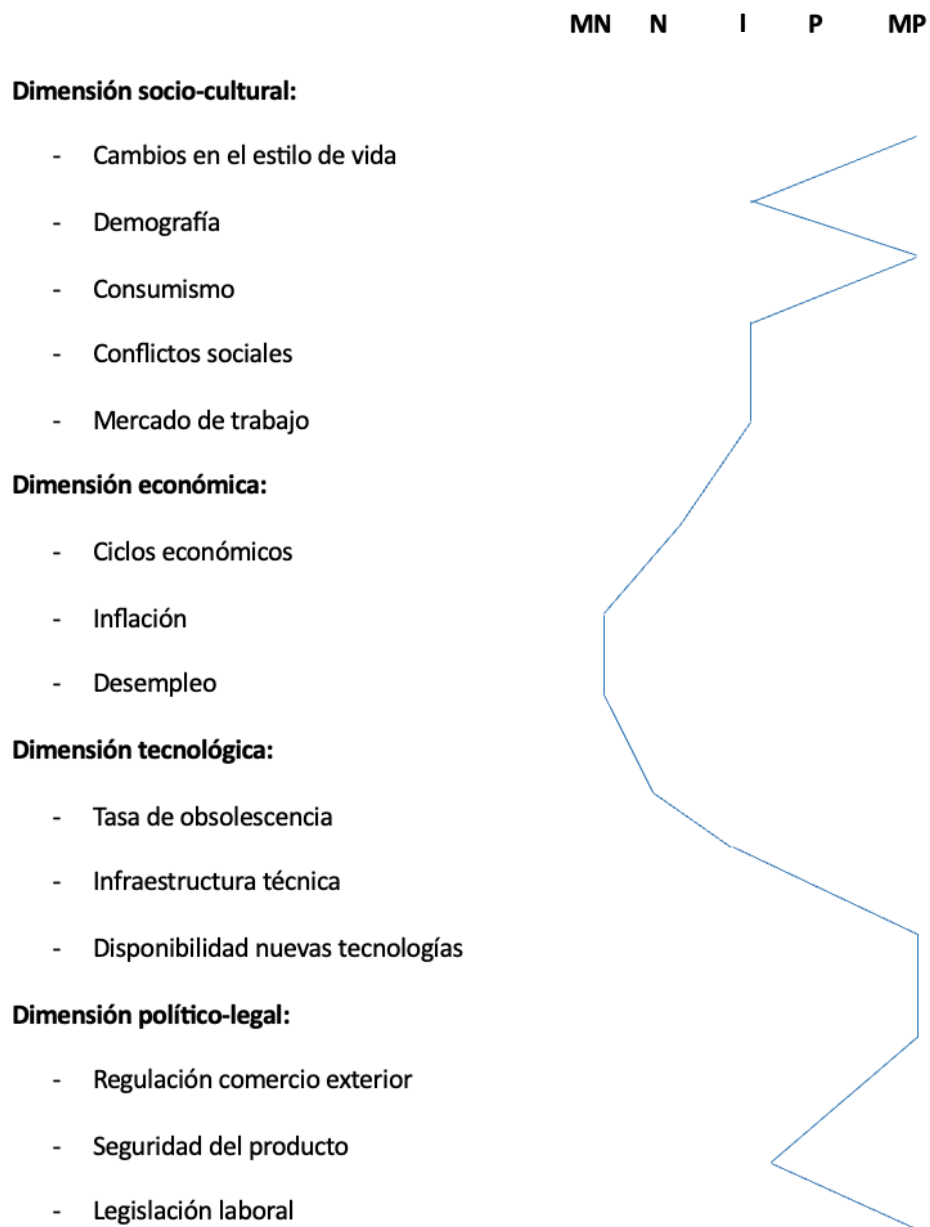
Para Moncollier, es fundamental cumplir con la normativa que se regula en España, garantizando la protección de sus diseños frente a copias o plagios, algo muy habitual en el sector de la bisutería. A esto se suman las leyes sobre comercio electrónico, que establecen condiciones estrictas en cuanto a privacidad de datos, devoluciones, transparencia en los precios y condiciones de envío, entre otros. También es relevante considerar la normativa aplicable a la exportación, ya que, si la empresa decide expandirse a mercados internacionales, deberá adaptarse a las legislaciones locales de cada país, tanto en lo referente a etiquetado como a homologación de productos.

No menos importante es el cumplimiento de la legislación laboral, que en España es especialmente rigurosa en términos de contratación, igualdad de género, prevención de riesgos y conciliación laboral. En este marco, una correcta adaptación al entorno legal no solo evita sanciones y conflictos, sino que también contribuye a construir una reputación sólida, fundamental para el crecimiento de la marca.

En definitiva, el análisis PESTEL permite identificar múltiples factores externos que pueden afectar a Moncollier en el desarrollo de su estrategia empresarial. Desde los cambios en la regulación hasta las transformaciones en los hábitos de consumo o las oportunidades que da la tecnología, cada uno de estos elementos representa tanto un desafío como una posibilidad de crecimiento. Con una visión atenta del entorno y una actitud proactiva, la marca puede convertir la incertidumbre en una ventaja competitiva y consolidarse como una firma de bisutería moderna, responsable e innovadora.

A partir de estos factores claves analizados mediante el modelo PESTEL, resulta fundamental desarrollar un perfil estratégico del entorno. Para ello, vamos a utilizar una escala tipo Likert que va desde MN (muy negativo) hasta MP (muy positivo) pasando por indiferente, con el objetivo de identificar las variables que tendrán un impacto relevante en la actividad de la empresa. Esto permite detectar tanto las oportunidades como las amenazas presentes en el entorno.

**Gráfico 3. Perfil estratégico del entorno**



Fuente: Elaboración propia, adaptado de *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Guerras y Navas (2015).*

En la dimensión sociocultural, uno de los factores más relevantes es la creciente valorización del estilo de vida de las personas, siendo hoy en día más consumistas. Esto se refleja en una mayor demanda de productos y piezas. Para Moncollier, esto representa una gran oportunidad de negocio, ya que puede destacar con mayor número de ventas.

En cuanto a la dimensión económica, la inflación y el desempleo podrían parecer una amenaza, ya que los complementos de bisutería no esenciales suelen experimentar una disminución en ventas durante períodos de crisis. Sin embargo, la marca puede contrarrestar esto enfocándose en un segmento medio-alto que valora

la calidad y exclusividad por encima del precio. Además, los consumidores están gastando más en productos que ofrecen una buena relación calidad-precio.

La dimensión tecnológica supone un desafío y una ventaja simultáneamente. Por un lado, la rápida evolución de herramientas de diseño 3D y plataformas de comercio electrónico han facilitado la creación y venta de piezas de bisutería con menor inversión inicial. La marca puede beneficiarse de estas innovaciones para optimizar su cadena de producción y expandir su alcance. Moncollier a día de hoy todavía no hace uso de este tipo de tecnologías.

En la dimensión político legal cumplir con según que normativas puede convertirse en una ventaja competitiva, destacando el compromiso de la marca con la sostenibilidad y el comercio ético. Además, las leyes sobre propiedad intelectual pueden proteger los diseños exclusivos de nuestra marca, pero también requieren una vigilancia activa para evitar imitaciones al ser este un sector tan competitivo.

En resumen, Moncollier se enfrenta a un entorno que, si bien presenta algunos retos, está lleno de oportunidades que puede aprovechar para destacar y crecer mediante estrategias bien alineadas con las tendencias actuales.

## **II. Análisis del entorno específico**

El entorno específico se refiere al tipo de actividad que realiza la empresa y, en particular, al sector industrial en el que opera. Este entorno debe responder a preguntas clave como: ¿quién es la competencia de la marca?, ¿qué empresas ofrecen productos sustitutos o similares?

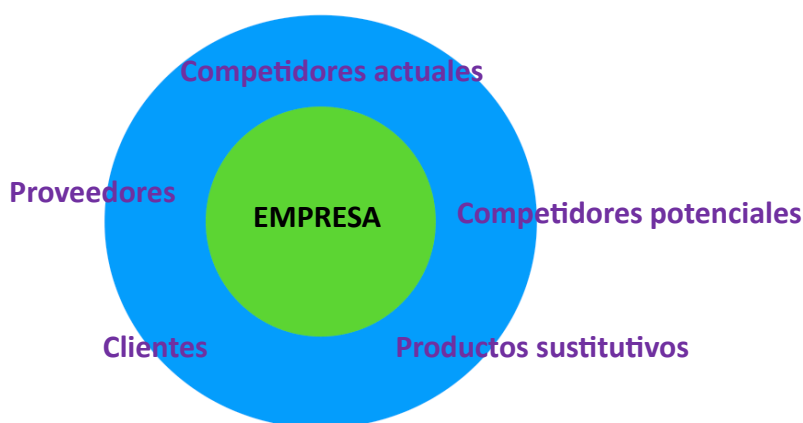
Al profundizar en el sector industrial, este incluye a las empresas dedicadas a la creación, distribución y venta de piezas de bisutería, así como de productos sustitutos. Para analizarlo, se pueden considerar dos criterios principales de sustituibilidad:

- i. Criterio tecnológico: Desde la perspectiva de la oferta, este criterio agrupa a las empresas que utilizan procesos de producción similares. En el caso de la bisutería, esto incluiría a empresas que trabajan con materiales como metales o resinas para fabricar accesorios. Ejemplos de competencia directa para Moncollier serían marcas como Pdpaola o Anartxy.
- ii. Criterio de mercado: Desde la perspectiva de la demanda, este criterio identifica a las empresas que producen bienes sustitutos. En el sector de la bisutería, los consumidores pueden optar por productos como joyería fina de bajo coste, relojes decorativos, accesorios textiles como pañuelos o incluso artículos tecnológicos con diseño estético, como pulseras inteligentes. Estas alternativas también compiten en función de su capacidad para complementar el estilo personal del consumidor.

En resumen, el entorno específico analiza tanto la competencia directa dentro del sector que se quiera estudiar, en este caso el de la bisutería, como los productos sustitutos que compiten por satisfacer las necesidades de los consumidores en términos de moda y complementos. Esto permite a la marca posicionarse estratégicamente frente a sus rivales y diversificar su oferta para captar más demanda.

Para conocer la estructura de un sector o industria, hay que analizar las fuerzas competitivas. Esto se hace utilizando el modelo del núcleo competitivo de Porter el cual dice que el nivel de competencia de una determinada industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas; Competidores actuales, competidores potenciales, productos sustitutivos y clientes y proveedores, estas fuerzas son las que permiten investigar acerca de las oportunidades y amenazas para crecer o mejorar los resultados de la empresa.

**Gráfico 4. Entorno específico**



Fuente: Elaboración propia, adaptado de *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Guerras y Navas (2015).*

#### **Competidores actuales:**

Para Moncollier, los competidores actuales reflejan el comportamiento de las empresas existentes en un momento específico. Una competencia intensa reduce la capacidad de obtener márgenes de ganancia elevados. El sector de la bisutería presenta una alta rivalidad debido al gran número de marcas y productores, tanto nacionales como internacionales. En el ámbito local, destacan marcas como Agatha, Parfois o Singularu, que han sabido posicionarse ofreciendo una combinación de diseño atractivo, precios asequibles y una fuerte presencia en canales online y tiendas físicas. Estas marcas compiten no solo en precio, sino también en innovación de diseño, personalización del producto y marketing de experiencia, estrategias que han calado bien en el público joven y urbano.

Además, la competencia local también incluye tiendas especializadas, mercados de artesanías y fabricantes de bisutería artesanal o a pequeña escala, los cuales apelan a consumidores que valoran la exclusividad y el trabajo manual. Estos competidores emplean estrategias de diferenciación basadas en el diseño único, el enfoque artesanal y el uso de materiales sostenibles, adaptándose a las tendencias actuales de consumo ético y personalizado.

A nivel internacional, Moncollier se enfrenta a la presión de grandes marcas globales como Pandora o Swarovski, que operan con fuertes estructuras de marketing, cadenas de producción optimizadas y una identidad de marca consolidada. Asimismo, países como China o India destacan por sus ventajas en costes de producción y acceso a materiales más baratos, lo que les permite inundar el mercado europeo con productos a bajo coste. A esto se suma la aparición de marcas independientes que utilizan plataformas digitales como Instagram o TikTok para ganar visibilidad, captar nichos específicos y construir una comunidad fiel alrededor

de su marca. Estas marcas suelen trabajar con estrategias basadas en storytelling, lifestyle branding y colecciones limitadas que conectan con sus audiencias.

### **Competidores potenciales:**

Los competidores potenciales para Moncollier son aquellas empresas que aún no están en el sector, pero que podrían estarlo próximamente motivadas por el dinamismo del mercado de la bisutería, especialmente en la categoría de joyería asequible. La facilidad de acceso a plataformas digitales de venta, así como las herramientas de marketing accesibles, permiten que nuevas marcas con propuestas creativas entren en el sector con relativa facilidad. Startups o pequeños estudios de diseño que utilizan impresión 3D, o propuestas sostenibles representan una amenaza emergente. Muchas de ellas lanzan colecciones a través de campañas de crowdfunding o redes sociales, conectando con consumidores que buscan productos con un propósito más personal o ecológico.

En el ámbito internacional, países como Turquía o Vietnam se posicionan como posibles fuentes de nueva competencia debido a su mano de obra barata y a la creciente profesionalización de sus industrias de diseño y manufactura. Sin embargo, las barreras de entrada para estas nuevas empresas incluyen el establecimiento de una cadena de suministro eficiente, el reconocimiento de marca y la adaptación a normativas de calidad y sostenibilidad cada vez más estrictas en el mercado europeo, como bien hemos explicado en los factores político-legales del entorno específico.

### **Productos sustitutos:**

En el sector de la bisutería, los productos sustitutos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades que las piezas de Moncollier. La joyería fina, elaborada con metales más sofisticados, representa un sustituto claro, especialmente para consumidores que prefieren invertir en productos duraderos. Por otro lado, existen sustitutos funcionales como los relojes inteligentes o smartwatches, que, además de su utilidad tecnológica, ofrecen diseños que cumplen con una función estética y dan status, ocupando el lugar que tradicionalmente podía tener únicamente la bisutería.

También han ganado fuerza los accesorios personalizables como charms, colgantes intercambiables o elementos que el cliente puede utilizar según su estilo. Estas alternativas se presentan como sustitutos muy atractivos, especialmente entre los consumidores más jóvenes que valoran la capacidad de personalización y diferenciación con el resto. Además, el crecimiento de productos hechos a mano con materiales reciclados o éticamente obtenidos ha captado la atención de segmentos del mercado conscientes del impacto ambiental y social de sus decisiones de compra.

### **Poder de negociación de proveedores:**

En la industria de la bisutería, el poder de negociación de los proveedores puede variar mucho en función del tipo de materiales empleados y el grado de especialización. Moncollier, al centrarse en productos de diseño diferenciador, suele recurrir a proveedores específicos que ofrecen cristales, piedras naturales o metales que aportan valor añadido a las piezas.

Además, la dependencia de ciertos proveedores para mantener la coherencia estética y de calidad en las colecciones hace que cambiar de proveedor implique riesgos operativos y costes elevados. Por eso, muchas empresas del sector, incluyendo Moncollier, buscan establecer relaciones duraderas con sus proveedores estratégicos, fomentando acuerdos de colaboración estables que garanticen la disponibilidad de materiales

y condiciones favorables a largo plazo. Sin embargo, en la actualidad, debido al encarecimiento de materias primas pueden tensionarse estas relaciones, incrementando los costes y afectando los plazos de entrega.

#### **Poder de negociación de los clientes:**

El poder de negociación de los clientes en el sector de la bisutería depende en gran medida del posicionamiento de la marca y del tipo de producto que se ofrezca. En el caso de Moncollier, que se ubica en un segmento de bisutería de diseño con un enfoque en la exclusividad asequible, los clientes tienen un poder moderado. Sin embargo, la gran oferta disponible en el mercado, sumado a la facilidad de comparar precios y estilos en plataformas digitales, aumenta la capacidad de los consumidores para exigir mejores precios, condiciones de entrega o personalización del producto.

Este fenómeno se intensifica en los productos de gama media (donde se encuentra Moncollier), donde la rivalidad es muy alta y la diferenciación entre marcas no siempre es lo clara que debería ser. En cambio, cuando una marca logra construir vínculos emocionales con su audiencia y ofrecer una propuesta de valor auténtica, puede reducir este poder de negociación. Así, las marcas que apuestan por valores como la sostenibilidad, la exclusividad o la cercanía pueden fidelizar a sus clientes, disminuyendo la presión del mercado por competir únicamente en precio.

### **iii. Ciclo de vida de la industria**

El ciclo de vida de una industria se entiende como el periodo de tiempo que esta lleva en el mercado mediante el análisis de sus ventas durante todo el proceso. Una industria se puede encontrar en un periodo emergente, de crecimiento, de madurez o en declive, dependiendo de cómo afecte la demanda y la rentabilidad del negocio a lo largo del tiempo.

En el caso de la bisutería en España, la industria se encuentra en un periodo de madurez. Actualmente, el mercado se encuentra con una gran diversidad de competidores, desde grandes marcas internacionales hasta pequeños artesanos y emprendedores digitales. A diferencia de décadas anteriores, donde la industria se encontraba en pleno crecimiento impulsada por la moda rápida y la producción en masa, en la actualidad las ventas han alcanzado un punto de estabilidad, pero el auge se sigue manteniendo. Esto se debe a que la bisutería ya ha consolidado su presencia en el mercado y prácticamente todos los segmentos de consumidores tienen acceso a estos productos.

Es cierto que muchas empresas dentro del sector están apostando por la innovación en materiales y diseños como estrategia para diferenciarse y mantener su cuota de mercado. Además, el auge del comercio electrónico y el marketing en redes sociales ha permitido a muchas marcas dirigirse de manera más efectiva a su público objetivo. Sin embargo, estas estrategias, aunque efectivas, no han logrado devolver a la industria a un periodo de crecimiento exponencial, sino que han servido para mantener su estabilidad en la fase de madurez.

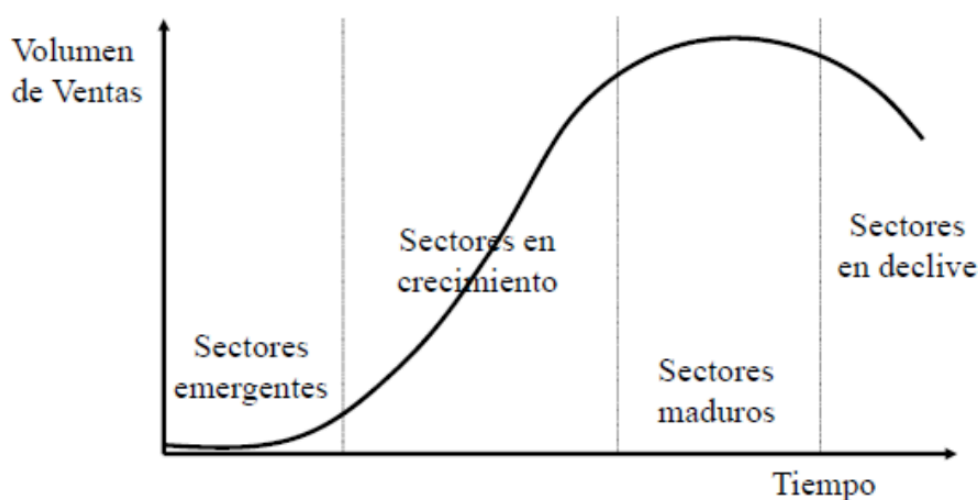
Mientras tanto, muchas empresas dentro del sector buscan maximizar sus beneficios mediante la reducción de costes de producción y la optimización de sus canales de venta. En algunos casos, han optado por trasladar su fabricación a países con menores costos laborales, mientras que otras han diversificado su catálogo de productos incluyendo accesorios complementarios o colaboraciones con diseñadores de moda. Todo esto con el objetivo de mantener su competitividad y evitar entrar en un proceso de declive prematuro.



El futuro de la industria de la bisutería en España dependerá de su capacidad de adaptación a las nuevas tendencias del mercado y a la evolución de las preferencias de los consumidores. Si logra desarrollar innovaciones disruptivas, como el uso de materiales tecnológicos o la integración de nuevas funcionalidades en sus productos, podría experimentar un nuevo periodo de crecimiento. Sin embargo, si no se adapta a los cambios y la competencia con la joyería asequible se intensifica, la industria podría entrar en un declive progresivo.

En conclusión, la bisutería en España se encuentra en una fase de madurez, caracterizada por una demanda estable y una alta competencia. Las empresas deben continuar innovando y optimizando sus estrategias para evitar la caída de sus ventas y mantenerse relevantes en un mercado en constante evolución.

**Gráfico 5. El ciclo de vida de la empresa**



Fuente: *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Guerras y Navas (2015).*

#### **iv. Segmentación de la industria**

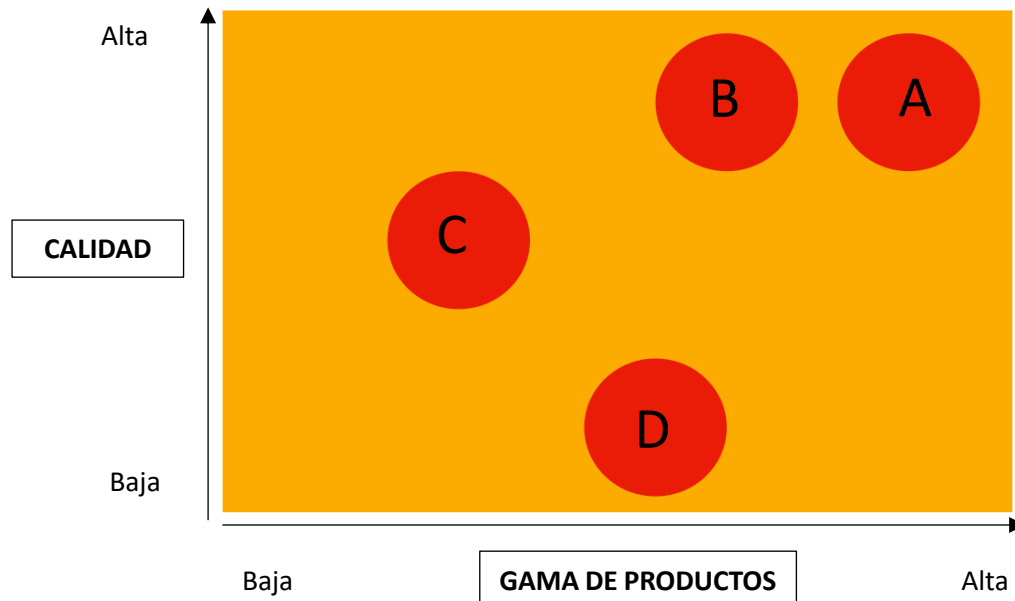
La segmentación de la industria, como complemento del análisis general, se basa en identificar los diferentes segmentos que forman la competencia.

Además del enfoque tradicional de segmentación de la industria centrada en la demanda, existe otro enfoque que organiza los segmentos desde la perspectiva de la oferta, llamados grupos estratégicos.

Porter define el grupo estratégico como *"un conjunto de empresas dentro de un sector que adoptan una estrategia similar o idéntica en función de ciertas dimensiones estratégicas"*.

Para crear el mapa de grupos estratégicos en la industria de la bisutería donde opera Moncollier, se pueden considerar variables como la variedad de productos y el nivel de calidad. Este análisis ayuda a identificar a competidores cercanos, como otras marcas especializadas en bisutería o tiendas que ofrecen artículos similares, proporcionando una visión más clara de la posición estratégica de Moncollier.

Gráfico 6. Mapa de grupos estratégicos



Fuente: Elaboración propia, adaptado de *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Guerras y Navas (2015).*

**Negocio A (Moncollier):** Amplia oferta de productos tanto estándares como especializados y con una gran calidad en sus productos.

**Negocio B (Singularu):** Oferta de productos algo más reducida, pero con gran calidad en sus productos.

**Negocio C (Pdpaola):** Calidad del producto media y gama de productos algo reducida.

**Negocio D (Anartxy):** Esta marca se caracteriza por tener una calidad muy baja en sus productos y una gama media.

Estas marcas son todas españolas, pero también podrían destacar otras a nivel internacional.

#### v. Construcción de escenarios

Aunque el entorno actual es muy importante, es fundamental analizar el futuro que influirá en la empresa para anticipar sus posibles acciones al implementar la estrategia. Este análisis resulta útil para examinar tanto el entorno general como el entorno específico.

Dado que estamos en un entorno cambiante, se emplean métodos que ofrecen una visión integral del futuro. Estos métodos se destacan por centrarse en aspectos cualitativos y subjetivos, establecer relaciones dinámicas entre algunas variables, reconocer que el futuro está condicionado las decisiones tomadas en el presente, y adoptar una postura activa y sobre todo creativa. Un ejemplo de ello es el método de escenarios.

*“Un escenario se define como la representación de las circunstancias, condiciones o eventos que podrían caracterizar la situación del entorno en un futuro determinado.” (Guerras y Navas, 2015)*

**Tabla 1. Escenarios para Moncollier**

Variables externas	Escenario optimista	Escenario neutro	Escenario pesimista
Comercio exterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevas oportunidades de negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Barreras arancelarias neutras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor competencia</li> <li>Restricciones arancelarias</li> </ul>
Innovaciones tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso fácil a la última tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estancamiento tecnológico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obsolescencia tecnológica</li> </ul>
Tendencias consumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor demanda de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Importancia calidad/precio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elevada importancia al aumento de precio.</li> </ul>
Seguridad de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Homologación de materiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normativas comunes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procedimientos muy estrictos para cumplirlos</li> </ul>
Consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocimiento de marcas</li> <li>Mayor facturación</li> <li>Procesos más eficientes</li> <li>Elaboración de nuevos productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demanda estable</li> <li>Lealtad hacia la marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facturación menor</li> <li>Fracasos en nuevos mercados</li> <li>Estancamiento de productos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 6. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno es una de las piezas fundamentales del proceso de dirección estratégica, ya que permite identificar los elementos con los que una empresa cuenta para competir con éxito en su sector. En el caso de Moncollier, este análisis adquiere especial relevancia dada su posición como empresa artesanal de tamaño reducido en un mercado con fuerte presencia de grandes competidores y marcas consolidadas.

Este análisis se enfoca desde el marco teórico de la Teoría de Recursos y Capacidades, la cual sostiene que las empresas desarrollan ventajas competitivas sostenibles cuando disponen de recursos estratégicos que son valiosos, escasos, inimitables y explotables organizativamente (análisis VRIO). Bajo esta perspectiva, la empresa no solo compite por productos y precios, sino sobre todo por capacidades distintivas que no pueden ser fácilmente replicadas por la competencia.

## **i. Análisis de los recursos y capacidades: Análisis VRIO**

El propósito principal de analizar los recursos y capacidades es evaluar el potencial que tiene la empresa para generar ventajas competitivas. Esto se logra al identificar y valorar estratégicamente los recursos y habilidades que tiene la empresa o a los que puede acceder. Desde la perspectiva de la Teoría de los Recursos y Capacidades, una empresa se entiende como una combinación de recursos y habilidades que se desarrollan y aprovechan a lo largo del tiempo. Esta teoría argumenta que las empresas se diferencian entre sí en función de los recursos y capacidades que tienen y las características específicas de estos. Además, no todas las empresas tienen acceso a estos recursos y capacidades en las mismas condiciones.

Por ello, nos disponemos a analizar los recursos y las capacidades de Moncollier:

### **1. Recursos tangibles:**

#### **a. Recursos Financieros**

Moncollier, como empresa pequeña y artesana, funciona con una estructura de costes adecuada. Su financiación procede principalmente de los ingresos derivados de las ventas. Esta autonomía le permite una mayor flexibilidad y control financiero, aunque limita sus posibilidades de expansión a gran escala. El mantenimiento de una estructura financiera estable ha sido esencial para mantener su propuesta de valor enfocada en la calidad y exclusividad, frente a una estrategia de volumen.

#### **b. Recursos Físicos**

La tienda-taller ubicada en el barrio de Sarriá no solo representa un punto de venta físico, sino también un centro productivo donde se realiza el diseño y fabricación artesanal de la bisutería. Este espacio ofrece ventajas competitivas en cuanto a control de calidad, flexibilidad en la producción y personalización de productos. A su vez, la presencia digital a través de una tienda online con pasarela de pago segura, permite a Moncollier superar barreras geográficas y ampliar su base de clientes más allá de su entorno local.

### **2. Recursos intangibles**

#### **a. Reputación de marca**

Desde su fundación en 2017, Moncollier ha construido una imagen de marca sólida basada en valores como la exclusividad accesible, calidad artesanal y atención personalizada. La confianza generada entre sus clientes habituales ha sido fruto de la coherencia entre su discurso de marca y la experiencia de compra que ofrece, tanto presencial como online. Este posicionamiento ha sido reforzado por la fidelización de una comunidad activa en redes sociales, donde la marca transmite sus valores con coherencia estética y emocional y a su vez su cercanía con la clientela desde las plataformas digitales.

#### **b. Conocimiento y Know-how**

El conocimiento técnico en la selección de materiales, diseño y producción de bisutería es uno de los pilares más importantes de Moncollier. Cris, la fundadora y su equipo han desarrollado una curva de aprendizaje significativa desde los inicios, acumulando conocimientos en áreas clave como: creación de colecciones, gestión de inventario, trato con proveedores especializados, análisis de tendencias en moda y uso de plataformas de venta online. Este know-how representa un activo clave, no visible a simple vista, pero esencial en la operativa diaria.

c. Relaciones estratégicas

Moncollier ha tejido relaciones a largo plazo con proveedores, lo que le permite acceder a productos de calidad constante y establecer buenos acuerdos que benefician a ambos. A esto se suma su capacidad para establecer colaboraciones estratégicas con influencers y microinfluencers, como Alejandra Navarro Basanta (@alenavbas), quienes han amplificado la visibilidad de la marca en públicos específicos. Estas colaboraciones han permitido aumentar su reconocimiento y ventas sin llevar a grandes costes publicitarios.

### **3. Capacidades organizativas**

a. Capacidad de innovación y creatividad

Uno de los aspectos distintivos de Moncollier es su capacidad para diseñar colecciones únicas, acordes a las tendencias del mercado, pero sin perder la identidad artesanal que caracteriza a la marca. Esta capacidad se apoya tanto en la creatividad individual como en una cultura interna abierta a la experimentación con nuevos materiales, formas y acabados. La posibilidad de realizar diseños personalizados bajo pedido otorga un grado de exclusividad que difícilmente puede ser replicado por marcas de producción masiva.

b. Capacidad comercial y de marketing

Moncollier ha desarrollado internamente una estrategia de marketing centrada en lo online, con fuerte presencia en Instagram, donde publica contenido atractivo, historias del proceso de creación de las piezas y testimonios de clientes. Esta cercanía con el cliente, además de fidelizar, permite captar información directa de preferencias y comportamientos, alimentando el proceso de mejora continua. Además, ha sabido integrar su estrategia online con la física, facilitando reservas, recogidas en tienda y pedidos personalizados.

c. Adaptabilidad organizativa

El tamaño reducido de Moncollier permite una respuesta ágil ante cambios en el entorno, como la aparición de nuevas tendencias de diseño, variaciones en la demanda o interrupciones en la cadena de suministro. Esta flexibilidad organizativa es una ventaja estructural frente a empresas más grandes que requieren procesos más rígidos y estandarizados.

### **4. Ventajas competitivas potenciales**

- Exclusividad accesible: Moncollier ofrece piezas únicas o de cápsulas limitadas, con un diseño cuidado y materiales seleccionados, lo que añade un valor que va más allá lo meramente estético.
- Personalización: La posibilidad de adaptar diseños a medida o personalizar ciertas piezas fortalece el vínculo emocional del cliente con el producto.
- Relación directa con el cliente: A diferencia de otras marcas que tercerizan la atención, Moncollier mantiene un canal directo y humano de comunicación, lo que fomenta la confianza y la fidelidad.
- Artesanía local con visión digital: El equilibrio entre tradición artesanal y estrategias digitales modernas le permite competir en un entorno globalizado sin perder su esencia.

### **5. Retos internos y limitaciones**

- Escalabilidad: La producción artesanal, limita la capacidad de aumentar el volumen sin perder calidad o incurrir en mayores costes.
- Gestión del crecimiento: A medida que la marca gana fama entre los consumidores, gestionar el aumento en la demanda y mantener los estándares puede ser un reto si no se profesionalizan ciertas áreas como logística o servicio postventa.

- Dependencia del marketing digital: El éxito actual de la marca está fuertemente apoyado en su presencia en redes sociales. Los cambios en algoritmos o la pérdida de visibilidad podrían afectar su rendimiento comercial.

En el contexto de la Teoría de Recursos y Capacidades, es útil aplicar el análisis VRIO (Valor, Rareza, Inimitabilidad y Organización) para evaluar la posición competitiva de la empresa frente a sus rivales. Este enfoque ayuda a identificar las competencias clave que le dan una ventaja en el mercado.

## **6. Aplicación del análisis VRIO en Moncollier**

### **Valor:**

En el sector de la bisutería, donde muchos productos son similares, Moncollier se esfuerza por diferenciarse mediante diseños originales, atención personalizada y la creación de piezas artesanales. Estas características no solo mejoran la calidad percibida de sus productos, sino que también fortalecen el prestigio de la marca, especialmente dentro de la comunidad local del barrio de Sarriá, en Barcelona.

### **Rareza:**

Aunque la bisutería es un mercado con muchas opciones, Moncollier destaca por ofrecer productos exclusivos y personalizados, algo que no es común en empresas que producen en masa. Su enfoque en la artesanía y el diseño único lo diferencia de marcas más generalistas o grandes cadenas.

### **Inimitabilidad:**

La experiencia adquirida desde 2017, junto con el estilo único de sus piezas y la relación cercana con los clientes, hacen que Moncollier sea difícil de imitar. Aunque el sector de la bisutería tiene una fuerte competencia, replicar completamente su identidad de marca resulta un desafío para sus competidores.

### **Organización:**

Moncollier es una organización estructurada capaz de aprovechar sus recursos y capacidades. Su pequeño tamaño le permite trabajar con flexibilidad y adaptarse de manera rápida a las tendencias del mercado y a las necesidades de sus clientes, también la capacidad de gestionar de forma eficiente la producción y venta de sus productos es clave para convertir estos recursos en ventajas competitivas.

Tabla 2. Análisis VRIO de Moncollier

Recurso o capacidad	Valor	Rareza	Inimitable	Organización	¿Ventaja competitiva?
Diseño exclusivo y artesanal	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenida
Marca y reputación	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenida
Relación directa y personalizada	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenida
Red de influencers	✓	✗	✗	✓	Ventaja temporal
Producción artesanal y personalizada	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenida
Capacidad de adaptación	✓	✓	✗	✓	Ventaja temporal

Fuente: Elaboración propia

En resumen, el análisis VRIO de Moncollier muestra que la marca tiene una propuesta de valor diferenciada y elementos que la hacen única, aunque enfrenta el desafío de mantenerse competitiva en un mercado con muchas opciones.

## ii. Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta de análisis interno desarrollada por Michael Porter que permite descomponer las actividades de una empresa para identificar dónde y cómo se genera el valor añadido. Estas actividades se dividen en primarias (relacionadas directamente con la creación, venta y entrega del producto) y de apoyo (que permiten que las primarias se desarrollen de forma eficaz).

**Figura 1. Cadena de valor**



Fuente: Elaboración propia, adaptado de *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Guerras y Navas (2015).*

Aplicada a Moncollier, la cadena de valor permite identificar sus fortalezas internas, las fuentes de su ventaja competitiva y los puntos donde puede mejorar su eficiencia o diferenciación.

i. Actividades primarias

- **Logística interna y externa:** Esta etapa comprende la recepción, almacenamiento y gestión de los materiales que Moncollier utiliza en su producción. Dado que se trata de una empresa que trabaja con piedras y metales específicos, la gestión eficiente de inventario es crucial.
  - ✓ Control manual del stock: Al ser una producción artesanal y de tiradas limitadas, Moncollier trabaja con un inventario reducido, lo que minimiza costes de almacenaje.
  - ✓ Recepción directa de proveedores: La marca mantiene relaciones estables con proveedores locales y nacionales, lo que permite tiempos de aprovisionamiento cortos y reduce la necesidad de acopios excesivos.
  - ✓ Espacio de trabajo unificado: La tienda y el taller están integrados, lo que elimina costes de transporte y mejora la eficiencia operativa.
- **Operaciones:** Aquí se incluyen todas las actividades que transforman los materiales en productos acabados, es decir, el proceso artesanal de producción de la bisutería.
  - ✓ Producción manual: Cada pieza es diseñada y fabricada a mano, lo que incrementa el valor del producto.
  - ✓ Diseño propio: Las colecciones de Moncollier son originales y exclusivas, lo que evita comparaciones directas con posibles competidores.



- ✓ Flexibilidad operativa: La marca puede producir pequeñas cantidades o incluso piezas únicas bajo pedido, lo cual le permite adaptarse a la demanda sin generar una sobreproducción.
- **Logística externa**: Se refiere a la distribución del producto final al cliente
  - ✓ Venta directa en tienda física: La experiencia de compra es personalizada, potenciando el valor emocional del producto.
  - ✓ Envíos online: A través de su tienda online, Moncollier gestiona envíos a nivel nacional e internacional. Al trabajar con empresas como Correos o DHL, puede ofrecer varias opciones de entrega.
  - ✓ Packaging personalizado: El embalaje está cuidadosamente diseñado y aporta valor añadido, reforzando la imagen de exclusividad y personificación.
- **Marketing y ventas**: Esta función es crítica para una marca como Moncollier, que intenta basar su estrategia en la diferenciación.
  - ✓ Marketing digital en redes sociales: Instagram es el canal principal, donde se muestran productos, procesos creativos y el estilo de vida asociado a la marca.
  - ✓ Colaboraciones con influencers: Especialmente con microinfluencers afines a los valores de la marca.
  - ✓ Comunicación de marca emocional: El storytelling detrás de cada colección y la interacción constante con la comunidad refuerzan la conexión emocional con el cliente.
- **Servicio postventa**: Fundamental para fidelizar al cliente y reforzar la reputación de la marca.
  - ✓ Atención directa y personalizada: Las consultas, dudas o incidencias son atendidas por el propio equipo de Moncollier, lo que transmite cercanía y compromiso.
  - ✓ Política de cambios accesible: Existe flexibilidad para ajustes o devoluciones, sobre todo en productos personalizados, lo cual transmite confianza al cliente.
  - ✓ Seguimiento tras la compra: Se mantienen canales abiertos con el cliente, incentivando la recompra y la recomendación.
- ii. Actividades de apoyo
  - **Gestión de recursos humanos**: Abarca la contratación, formación y motivación del equipo.
    - ✓ Equipo reducido y especializado: La empresa trabaja con un equipo pequeño, lo que favorece una comunicación ágil y una ejecución más eficiente.
    - ✓ Cultura colaborativa: Se promueve un ambiente de trabajo flexible y creativo.
    - ✓ Formación constante en tendencias y técnicas: Se invierte en formación de nuevas técnicas de diseño y uso de plataformas digitales.
  - **Desarrollo tecnológico**: Consiste en la adopción y mejora de tecnologías para apoyar la producción, el diseño, la venta y la gestión del negocio.
    - ✓ Automatización de procesos básicos: Aunque no es una empresa intensiva en tecnología, se han digitalizado tareas como la facturación, atención al cliente y seguimiento de pedidos.
  - **Aprovisionamiento**: Hace referencia a la selección, negociación y compra de materias primas y materiales.

- ✓ Selección de proveedores: Se trabaja con proveedores especializados en bisutería de calidad, con criterios tanto estéticos como.
  - ✓ Negociación directa y relaciones duraderas: La relación estrecha con los proveedores permite acuerdos ventajosos y acceso a materiales algo más exclusivos.
  - ✓ Planificación eficiente de las compras: La producción por colección permite una mejor previsión de las necesidades, reduciendo los sobrecostos.
- **Infraestructura de la empresa:** Incluye todas las actividades administrativas, financieras y de planificación que permiten el buen funcionamiento general del negocio.
    - ✓ Gestión directa y centralizada: Cris, la propietaria de Moncollier desempeña un rol muy activo en todas las áreas estratégicas, lo que permite decisiones rápidas y coherentes.
    - ✓ Control financiero ajustado: El control del gasto es riguroso, con una estructura de costes muy optimizada, lo que favorece la rentabilidad.
    - ✓ Estrategia de crecimiento controlado: No hay una expansión agresiva, lo que permite mantener la calidad y la identidad artesanal.

### iii. Perfil estratégico de la empresa

El perfil estratégico evalúa las diferentes áreas funcionales de la empresa para detectar sus fortalezas y debilidades. Estas áreas incluyen actividades comunes a todas las empresas, como producción, comercialización, finanzas, recursos humanos y organización, entre otras.

Se lleva a cabo de manera similar al perfil estratégico del entorno nombrado anteriormente, pero con diferencias en su enfoque y propósito. Mientras que el perfil del entorno se centra en identificar oportunidades y amenazas externas, el perfil de la empresa tiene como objetivo analizar aspectos internos para resaltar sus puntos fuertes y débiles.

El perfil estratégico de Moncollier se desarrollaría con los siguientes parámetros según una escala tipo LIKERT, que va desde MN (muy negativo) hasta MP (muy positivo) pasando por indiferente.

**Gráfico 7. Perfil estratégico de Moncollier**



Fuente: Elaboración propia, adaptado de *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Guerras y Navas (2015).*

### **Área comercial**

La marca ha logrado construir una buena imagen y un buen reconocimiento en el mercado gracias a su enfoque en productos de calidad y buen precio y una comunicación efectiva con la clientela. La confianza de los clientes en la marca ha sido clave para este posicionamiento en el sector.

### **Área de producción**

La empresa ha invertido en herramientas y técnicas que mejoran sus procesos productivos, lo que le ha permitido ofrecer piezas más elaboradas y captar nuevos clientes. Además, su compromiso con la calidad se refleja en controles que aseguran el buen uso en cada producto.

### **Área financiera**

En el ámbito financiero, la marca ha mantenido un crecimiento constante en sus ventas, con incrementos anuales de entre el 20% y el 30%. Este buen desempeño ha proporcionado estabilidad financiera, permitiendo realizar inversiones, cumplir con pagos a proveedores y mantener su operatividad sin ningún tipo de inconvenientes.

### **Área tecnológica**

La identidad de la marca se basa en su esfuerzo por modernizar y optimizar los procesos, adoptando herramientas tecnológicas que mejoran la eficiencia en la producción.

### **Área de recursos humanos**

La empresa valora enormemente a su equipo, reconociendo que el éxito y el crecimiento de Moncollier ha dependido en gran parte del talento y compromiso de sus trabajadores. Este enfoque en el capital humano ha generado un ambiente de trabajo muy positivo y productivo.

### **Área de dirección y organización**

A pesar de ser una marca relativamente joven, ha logrado establecer una estructura organizativa clara y eficiente. Su cultura empresarial, basada en la innovación y el compromiso con la calidad, permite que los procesos fluyan de manera coordinada entre los diferentes departamentos, maximizando su potencial y asegurando un buen crecimiento.

## **iv. Benchmarking**

El benchmarking es un proceso de análisis estratégico que consiste en comparar los productos, servicios, procesos o estrategias de una empresa con las de las mejores prácticas de la industria, ya sean de competidores directos o de empresas reconocidas por su excelencia en un área específica. Este análisis permite identificar áreas de mejora, establecer estándares más altos y fomentar la innovación mediante la adopción de técnicas exitosas.

Para Moncollier, el benchmarking podría ser clave para poder consolidarse en el mercado por lo que haremos un enfoque sobre cómo aplicar este proceso en la empresa:

### **Análisis de competidores directos e indirectos**

- Identificar otras tiendas de bisutería locales en Barcelona especialmente en barrios y zonas cercanas.
- Estudiar marcas de bisutería online populares en España y Europa.
- Comparar con otras marcas para definir su posicionamiento.

### **Investigación de tendencias del mercado**

- Analizar colores, materiales y estilos que se lleven en la moda actual.
- Observar qué diseños y colecciones tienen más éxito en otras marcas.
- Estudiar la demanda de bisutería.

### **Optimización de estrategias de marketing**

- Evaluar el uso de redes sociales por parte de competidores: ¿qué plataformas usan? ¿Qué tipo de contenido publican (fotos, vídeos, reels, colaboraciones con influencers)?
- Investigar estrategias de email marketing, descuentos, promociones y programas de fidelización.
- Analizar la eficacia de la participación en ferias y eventos locales.

### **Estudio del diseño de tiendas y experiencia del cliente**

- Observar cómo otras tiendas físicas presentan sus productos: iluminación, exposición, diseño de escaparates.
- Analizar la experiencia de compra online
- Evaluar cómo se gestiona la atención al cliente antes y después de la compra.

### **Estrategia de precios**

- Comparar precios de productos similares en la misma categoría.
- Definir una política de precios basada en el valor percibido, la exclusividad y los costes de producción.
- Ofrecer precios competitivos para colecciones básicas, mientras se sube algo más el precio en piezas más únicas o de edición limitada.

### **Mejoras en la calidad del producto**

- Analizar materiales utilizados por la competencia.
- Investigar proveedores que ofrezcan mejores precios sin que penalice a la calidad.
- Estudiar innovaciones en la producción, como técnicas de impresoras 3D o diferente maquinaria.

## **7. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

### **i. Análisis DAFO**

El análisis DAFO (Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades) es una síntesis de carácter cualitativo de todo el análisis estratégico, proporcionando una visión global de la situación en la que se encuentra la empresa, de ahí que se encuentre al final del análisis realizado sobre Moncollier, presentando de forma conjunta las principales conclusiones.

En la matriz se representan los puntos fuertes y débiles, conocidos como fortalezas y debilidades (análisis interno), y las oportunidades y amenazas (análisis externo) del entorno.

**Tabla 2. Análisis DAFO de Moncollier**

	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
NEGATIVO	<p><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocimiento limitado fuera del ámbito local</li> <li>2. Producción artesanal a pequeña escala</li> <li>3. Competencia con marketplaces</li> <li>4. Escasa imagen pública de producto</li> </ol>	<p><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta competencia en el mercado</li> <li>2. Cambios en las tendencias de moda</li> <li>3. Crisis económica</li> <li>4. Dependencia de algoritmos en el ámbito online</li> </ol>
POSITIVO	<p><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación estratégica</li> <li>2. Combinación de canales de venta</li> <li>3. Atención personalizada</li> <li>4. Marca consolidada en el ámbito local</li> </ol>	<p><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Auge de la bisutería</li> <li>2. Crecimiento del turismo en la zona</li> <li>3. Colaboraciones</li> <li>4. Incremento de la personalización</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

#### **DEBILIDADES:**

1. Reconocimiento limitado fuera del ámbito local: Aunque Moncollier dispone de tienda online, su alcance sigue siendo reducido más allá de su entorno inmediato. La falta de campañas de posicionamiento digital más agresivas y una presencia limitada en medios o colaboraciones impide que nuevos clientes descubran la marca fuera del área de Barcelona.
2. Producción artesanal a pequeña escala: La producción manual y personalizada limita la capacidad de respuesta ante un aumento rápido de la demanda. Además, esta escala pequeña impide beneficiarse de economías de escala, lo que repercute en costes de producción más elevados en comparación con competidores que fabrican en grandes volúmenes.
3. Competencia con marketplaces: Plataformas como Amazon o Etsy ofrecen productos similares en diseño a precios muy competitivos. Moncollier, al no contar con los mismos volúmenes de producción ni la logística masiva, se ve obligada a competir mediante diferenciación y valor de marca, lo que puede ser difícil sin una estrategia bien definida.
4. Escasa imagen pública de producto: La marca todavía no explota al máximo su potencial en redes sociales y medios digitales. La falta de campañas potentes limita la proyección de sus productos y, por tanto, su capacidad para atraer a nuevas audiencias.

### **AMENAZAS:**

1. Alta competencia: En el mercado de la bisutería, tanto físico como digital, existen muchas marcas que ofrecen productos similares. Esta saturación obliga a Moncollier a innovar y diferenciarse constantemente para no pasar desapercibida entre la oferta disponible.
2. Cambios en las tendencias de moda: Las preferencias de los consumidores en cuanto a diseño y estilo cambian con frecuencia. No adaptarse rápidamente a estas variaciones puede dejar a la marca desactualizada, lo que repercute directamente en las ventas y en la percepción de modernidad por parte del público.
3. Crisis económica o inflación: Situaciones económicas complicadas pueden reducir el gasto de los consumidores en productos no esenciales como es la bisutería. Moncollier, al ofrecer un producto más estético que funcional, puede verse afectada en momentos de una posible incertidumbre económica.
4. Dependencia de algoritmos en el ámbito online: Las redes sociales y motores de búsqueda están regulados por algoritmos que determinan la visibilidad del contenido. Un mal posicionamiento o una baja interacción puede hacer que el contenido de Moncollier no alcance a sus potenciales clientes, dificultando así su crecimiento online.

### **FORTALEZAS:**

1. Ubicación estratégica: La tienda física de Moncollier se encuentra en Sarrià, una zona de Barcelona con un perfil socioeconómico alto. Esto facilita la captación de clientes con mayor poder adquisitivo, dispuestos a invertir en productos únicos y de calidad.
2. Combinación de canales de venta: La marca cuenta con presencia tanto física como online, lo que le permite llegar a distintos tipos de público. Esta estrategia también sirve como respaldo: si una vía se ve afectada, la otra puede compensar y mantener los ingresos.
3. Atención personalizada: Moncollier destaca por ofrecer un trato cercano y personalizado, ya sea en tienda, por redes sociales o por correo electrónico. Esta atención individualizada proporciona confianza y fideliza al cliente, lo que se traduce en compras repetidas y recomendaciones.
4. Marca consolidada en el ámbito local: Desde 2017, la marca ha mantenido una presencia constante en su tienda física, ganándose la confianza de la clientela.

### **OPORTUNIDADES:**

1. Auge de la bisutería: Existe una creciente demanda de joyería a un precio asequible, pero con valor estético y personal. Este contexto favorece a Moncollier, ya que ofrece diseños únicos a precios accesibles sin renunciar a la calidad.
2. Crecimiento del turismo en Barcelona: El aumento del turismo en zonas como Sarrià supone una oportunidad para atraer compradores. La tienda física actúa aquí como un escaparate directo para el turista.
3. Colaboraciones: Las colaboraciones con influencers o creadores de contenido en redes sociales pueden aumentar significativamente el alcance de la marca. Asociarse con perfiles que compartan valores similares puede abrir puertas a nuevos públicos y mercados.
4. Incremento de la personalización: Los consumidores valoran cada vez más los productos únicos. Ofrecer opciones como grabados, packaging personalizados o diseños exclusivos puede ser una gran ventaja competitiva para captar nichos de mercado.

## ii. Análisis CAME

El análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y explotar) es una herramienta estratégica que se utiliza como complemento del análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Su objetivo es tomar las conclusiones obtenidas del DAFO y transformarlas en acciones concretas para la empresa. Cada letra de CAME corresponde a una estrategia basada en las áreas del DAFO:

Debilidades → Corregir.

Amenazas → Afrontar.

Fortalezas → Mantener.

Oportunidades → Explotar.

### **CORREGIR LAS DEBILIDADES:**

Moncollier deberá desarrollar una estrategia de e-mail marketing para captar y fidelizar clientes online, optimizar procesos internos para aumentar la eficiencia y reducir costes sin perder calidad, también podría ofrecer beneficios adicionales como envíos gratuitos o empaquetados personalizados para fidelizar clientes y crear un contenido dinámico y diferente en redes sociales como por ejemplo: tutoriales de estilo, vídeos del proceso de elaboración de las piezas o las historias que hay detrás de las colecciones.

Estas estrategias ayudarán a Moncollier a superar sus debilidades y a posicionarse de una manera más consolidada en el mercado competitivo.

### **AFRONTAR LAS AMENAZAS:**

La empresa deberá destacar el valor diferencial de la marca, como el diseño artesanal, la personalización y la exclusividad para posicionarse en un segmento algo más único dentro del mercado. También deberá mantenerse al día con las tendencias a través de investigaciones y establecer un contacto directo con los clientes para saber más acerca de sus preferencias, a su vez deberá optimizar los costes y buscar estrategias para reducir los gastos innecesarios y así poder mantener la rentabilidad durante períodos de menor consumo.

Estas medidas permitirán a Moncollier minimizar el impacto de las amenazas en la organización.

### **MANTENER LAS FORTALEZAS:**

Moncollier continuará enfocándose en la captación de la clientela local mediante promociones exclusivas en la tienda física, como eventos privados, descuentos por compras recurrentes o lanzamientos especiales de colecciones limitadas. Seguirá invirtiendo en la integración de los canales físico y online para una experiencia de compra fluida, como permitir recogidas en tienda para pedidos online o devoluciones sencillas para ambos formatos. Mantendrá el foco en la relación cercana y personalizada en la tienda física y participará de manera activa en eventos locales de Sarrià para mantener la relación con su entorno y reforzar el posicionamiento como una marca referente en la zona.

Estas estrategias permitirán a Moncollier capitalizar sus fortalezas y consolidar aún más su posición como una gran marca de bisutería.

### **EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES:**

Se diseñarán campañas de marketing enfocadas en las tendencias actuales, resaltando las características asequibles y personalizables de las piezas de Moncollier, se creará una experiencia única en la tienda física para turistas, como empaques especiales, descuentos para visitantes o colecciones inspiradas en Barcelona



y se utilizarán historias de clientes satisfechos para generar contenido atractivo en redes sociales y campañas de marketing.

Al explotar estas oportunidades, Moncollier podrá posicionarse de manera sólida y destacarse como una marca artesanal, moderna y accesible en un mercado en pleno auge.

## **8. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS**

En este apartado, vamos a presentar el análisis estratégico adaptado a la realidad de Moncollier.

Este análisis se va a estructurar en dos grandes bloques: las estrategias corporativas y las estrategias genéricas. El objetivo es definir un conjunto de propuestas que le permitan a la marca enfrentarse a la competencia, obtener mayores rendimientos y consolidar su ventaja competitiva. También cualquier característica única que posicione a Moncollier en una situación de superioridad frente a sus rivales o competencia.

Desde su fundación en 2017, Moncollier ha sabido consolidarse en el gran mundo de la bisutería gracias a su propuesta de diseño y a la calidad a un precio asequible de sus piezas. Al estar ubicada en barrio de Sarriá, la marca ha sabido captar la atención de un público algo más exigente que valora tanto la originalidad como el detalle. En un entorno donde la diferenciación es la clave de todo, la adopción de estrategias tanto a nivel corporativo como genérico se vuelve indispensable para mantener el crecimiento de la marca y lograr una buena posición en el mercado. Por lo que a continuación, se exponen algunas propuestas, orientadas a potenciar los aspectos internos y externos de la empresa, que en eso viene a consistir la ventaja competitiva de una empresa.

### **i. Estrategias corporativas:**

Las estrategias corporativas definen el rumbo global de la empresa, abordando los aspectos más estructurales y operativos que impactan directamente en la capacidad de crecimiento y en su posición competitiva. Para Moncollier, propondremos las siguientes iniciativas:

#### **1) Ampliación y optimización del espacio físico**

El crecimiento constante de Moncollier ha generado una demanda creciente que, muchas veces, supera la capacidad actual de sus instalaciones. Ante este escenario, proponemos:

- **Expansión del local y taller de diseño:**

Aumentar la parcela física de la tienda, no solo para exponer mejor las colecciones, sino también para establecer un espacio de trabajo que fomente el buen funcionamiento de la misma. Un mayor espacio permitirá organizar eventos, exposiciones temporales y talleres de personalización de piezas para los propios clientes.

- **Distribución interna eficiente:**

Reestructurar el espacio disponible para crear áreas diferenciadas; una zona de atención al cliente, un taller de producción y un área destinada a la formación del equipo. Esto facilitará la gestión de la operación diaria, reduciendo tiempos de espera y optimizando los procesos productivos, aunque actualmente la tienda este diseñada de manera parecida, se propone una reestructuración de la misma para el mejor funcionamiento.

- Inversión en tecnología y equipamiento:

Complementar la ampliación física con la incorporación de maquinaria y herramientas digitales que agilicen la fabricación de las piezas para mejorar la producción de estas.

## 2) Diversificación y expansión de mercados

Para asegurar un crecimiento sostenido en el tiempo, Moncollier deberá aprovechar las oportunidades que ofrecen nuevos mercados y canales de distribución:

- Desarrollo del canal de comercio electrónico:

La implementación de estrategias SEO, marketing digital y el uso intensivo de redes sociales serán claves para captar nuevos segmentos de mercado y así llegar a clientes fuera de Barcelona y de España y con ello aumentar el número de ventas.

- Internacionalización y alianzas estratégicas:

Explorar la posibilidad de expandirse a mercados internacionales, aprovechando el prestigio de Barcelona como epicentro de la moda y el diseño. Establecer alianzas con boutiques y distribuidores en ciudades clave de Europa y América puede facilitar la entrada a estos nuevos mercados.

- Participación en ferias y eventos internacionales:

La presencia en ferias de moda, exposiciones y eventos internacionales no solo ampliará la red de contactos de la marca, sino que también consolidará la imagen de Moncollier.

## 3) Establecimiento de alianzas estratégicas y redes colaborativas

Fortalecer la red de contactos y colaboraciones resulta fundamental para generar sinergias que impulsen el crecimiento de la empresa:

- Colaboraciones con diseñadores y artistas:

Forjar alianzas con diseñadores conocidos como Rocío Osorno o Redondo Brand, conocidos en el mundo “influecer” permitirá la creación de colecciones exclusivas y de edición limitada, llamando la atención así de todos sus seguidores, atrayendo así un nuevo sector de clientes.

- Acuerdos con proveedores:

Seleccionar proveedores que ofrezcan materias primas de alta calidad a un buen precio es clave para garantizar la excelencia en cada pieza. Además, la consolidación de relaciones comerciales estables puede traducirse en mejores condiciones de compra.

- Participación en redes del sector y asociaciones profesionales:

Integrarse en asociaciones y grupos de empresas del sector permitirá el intercambio de conocimientos, la identificación de tendencias actuales y el acceso a oportunidades de formación y financiamiento.

#### 4) Innovación y capacitación en procesos productivos

El éxito de Moncollier depende en gran medida de la capacidad de innovación y de adaptación a las nuevas tendencias:

- Implementación de herramientas de gestión:

Adoptar sistemas de gestión que abarquen desde el control de inventario hasta la administración de ventas y atención al cliente, facilitará la toma de decisiones y mejorará la eficiencia operativa.

- Formación y desarrollo profesional del equipo:

Invertir en la formación continua del equipo tanto productores como dependientes, es esencial. La realización de talleres y cursos contribuirá a la evolución constante de la marca y de ellos mismos como trabajadores.

- Fomento de la cultura de innovación:

Establecer un ambiente para la creatividad, donde se incentive la generación de ideas y se premie la iniciativa, permitirá a Moncollier mantenerse al día y con ello mantener a su equipo motivado.

#### ii. Estrategias genéricas

Las estrategias genéricas se centran en definir el modo en que la empresa compite en el mercado, resaltando los elementos diferenciadores que le otorgan una ventaja competitiva más sostenible. Para Moncollier, sugerimos las siguientes líneas de acción:

##### 1) Estrategia híbrida: Combinación de diferenciación y competitividad en precios

Una estrategia híbrida consiste en ofrecer productos únicos y de alta calidad a precios razonables, combinando elementos de diferenciación con una estructura de costes competitivos:

- Optimización de costes sin influir en la calidad:

Revisar y perfeccionar los procesos de producción para reducir ineficiencias y minimizar costos. La integración de tecnologías modernas y una gestión optimizada pueden contribuir a mantener una excelente relación calidad-precio.

- Investigación de mercado y retroalimentación constante:

Establecer mecanismos de monitoreo y análisis del comportamiento del consumidor, permitiendo ajustar la oferta de productos de acuerdo con las demandas del mercado, garantizando así la pertinencia y competitividad de la propuesta de valor.

##### 2) Estrategia de diferenciación segmentada

La diferenciación segmentada va orientada a atender nichos de mercado específicos que demandan exclusividad y personificación:

- Experiencias personalizadas para el cliente:

Ofrecer servicios de asesoría de imagen y personalización de productos, permitiendo que el cliente participe activamente en el proceso de creación de la pieza. Este enfoque no solo incrementa el valor percibido de la oferta, sino que también fomenta la fidelización y el boca a boca positivo

### 3) Estrategia de especialización en el diseño artesanal

El valor distintivo de Moncollier radica en su capacidad para fusionar la lo artesano con las técnicas de diseño actual:

- Enfatizar el proceso creativo artesano:

Comunicar de manera efectiva la historia y el proceso de elaboración de cada pieza. Este enfoque no solo crea un vínculo emocional con el cliente, sino que también diferencia a la marca en un mercado saturado de productos industrializados.

- Eventos y talleres interactivos:

Organizar encuentros, demostraciones y talleres donde los clientes puedan conocer de cerca el proceso de producción y, en algunos casos, participar en él. Estas actividades incrementan la percepción de exclusividad y autenticidad, factores clave en la fidelización del cliente.

- Certificación de calidad y exclusividad:

Considerar la implementación de certificados de autenticidad y de origen artesanal que respalden la calidad de cada pieza. Estos distintivos aportan credibilidad y pueden ser decisivos a la hora de captar clientes que buscan productos verdaderamente exclusivos.

### 4) Estrategia de innovación continua y adaptabilidad

En un sector tan dinámico como el de la bisutería, la capacidad de adaptación y la innovación constante son esenciales para mantener la competitividad:

- Investigación y Desarrollo (I+D):

Establecer un departamento o equipo dedicado a la investigación de nuevas tendencias, materiales y técnicas de producción que permitan a la marca innovar sin perder su esencia artesanal. La I+D debe ser vista como una inversión estratégica que propicie la creación de productos de vanguardia.

- Integración de nuevas tecnologías en la experiencia de compra:

Valorar la incorporación de herramientas de realidad aumentada o virtual en la presentación de las colecciones, ofreciendo a los clientes una experiencia interactiva y personalizada.

- Flexibilidad y respuesta rápida a las tendencias del mercado:

Implementar sistemas de monitoreo que permitan identificar cambios en las preferencias del consumidor, facilitando así ajustes rápidos en la oferta de productos. La agilidad en la toma de decisiones se traducirá en una mayor capacidad para anticipar y responder a las demandas del mercado.

El entorno actual de la moda y la bisutería exige a empresas como Moncollier no solo adaptarse, sino liderar los cambios del mercado mediante la implementación de estrategias tanto corporativas como genéricas bien definidas. La ampliación y optimización del espacio físico, la diversificación de mercados, el establecimiento de alianzas estratégicas, y la constante inversión en innovación y capacitación se configuran como pilares fundamentales para potenciar el crecimiento y la eficiencia operativa de la empresa. Al mismo tiempo, la adopción de una estrategia híbrida que combine diferenciación con precios competitivos, junto a una clara segmentación y especialización en el diseño artesanal, permitirá a Moncollier ofrecer productos de alto valor añadido, capaces de satisfacer a un público cada vez más exigente y variado.

Con estas propuestas estratégicas, Moncollier no solo consolidará su posición en el mercado local de Sarriá y en el ámbito nacional, sino que también estará en una posición privilegiada para expandirse internacionalmente. La marca, que desde 2017 ha mostrado un gran compromiso con la calidad y la originalidad, podrá así continuar innovando y marcando tendencia en el sector.

## **9. IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Para garantizar la efectividad de las nuevas estrategias propuestas para Moncollier, es necesario establecer un plan de implantación claro, estructurado y realista. Este plan se enfocará en aquellas estrategias que poseen un mayor potencial de impacto en el posicionamiento y crecimiento de la marca, además de responder a sus capacidades internas y a las oportunidades detectadas en el entorno.

En primer lugar, la ampliación del canal digital representa una de las prioridades clave para Moncollier. El mantenimiento de la tienda online, complementada con estrategias SEO y campañas de marketing digital, permitirá a la marca aumentar su visibilidad y acceder a nuevos segmentos de mercado más allá de su ubicación física en el barrio de Sarriá. La ejecución de esta estrategia implicará rediseñar la página web, optimizar su posicionamiento en buscadores, implementar una experiencia de usuario más fluida y lanzar contenidos visuales que conecten con su audiencia, especialmente a través de plataformas como Instagram, aplicación en la que la marca cuenta con más de cien mil seguidores y TikTok. Esta acción deberá ser liderada por el equipo de marketing y desarrollo digital, con el apoyo de profesionales externos.

En paralelo, se propone establecer colaboraciones con diseñadores reconocidos e influencers del ámbito de la moda y el diseño. Estas alianzas permitirán el desarrollo de colecciones cápsula exclusivas y aportarán notoriedad y prestigio a la marca, atrayendo a una audiencia más amplia. Para ello, Moncollier deberá identificar perfiles estratégicos afines a su identidad de marca, como Rocío Osorno (@rocioosorno) o Redondo Brand (@redondobrand), y planificar conjuntamente acciones promocionales y de lanzamiento. La implementación de esta estrategia se desarrollará por fases, comenzando con la firma de acuerdos de colaboración y continuando con el diseño, producción y difusión de las colecciones a través de redes sociales y eventos exclusivos.

Otra de las estrategias fundamentales será la organización de talleres y experiencias personalizadas en la tienda. La creación de un espacio multifuncional permitirá a Moncollier ofrecer sesiones prácticas de personalización de piezas y actividades relacionadas con el diseño de bisutería. Estas experiencias fortalecerán el vínculo con los clientes y reforzarán la percepción de exclusividad y autenticidad de la marca. Su implantación requerirá una pequeña inversión en acondicionamiento del local, así como una planificación de calendario mensual para las actividades. Que el cliente pueda hacer sus propias piezas, diferenciará a la marca de la mayoría de sus competidores.

En cuanto a la optimización del espacio físico y los procesos internos, se plantea una reorganización de la tienda y taller, orientada a mejorar la eficiencia operativa y la experiencia de cliente. Esto incluirá la inversión en nuevo equipamiento, como herramientas de producción más modernas o software de gestión de inventario, que facilitarán tanto la producción como la gestión comercial.

Por último, el plan de implantación se organizará en fases trimestrales para garantizar un desarrollo ordenado y medible. Durante el primer trimestre se preparará el entorno digital y se contactará con potenciales

colaboradores. El segundo trimestre estará destinado al lanzamiento del e-commerce y de la primera colaboración estratégica. En el tercer trimestre se implementarán los talleres y se avanzará en la mejora del espacio físico. Finalmente, el último trimestre se dedicará al análisis de resultados, optimización de las acciones y planificación de los siguientes pasos estratégicos.

Con este enfoque progresivo y estructurado, Moncollier podrá no solo implantar con éxito sus estrategias, sino también consolidar su posición como marca de referencia en el sector de la bisutería, tanto a nivel local como internacional.

Por lo tanto, para garantizar el éxito del plan estratégico de Moncollier, se implementarán cinco acciones clave:

**1) Ampliación del canal digital:**

- Rediseño de la página web.
- Estrategia SEO para posicionamiento en buscadores.
- Mejora de la experiencia de usuario.
- Creación de contenido visual para Instagram y TikTok.
- Campañas de marketing digital.
- Liderado por el equipo de marketing con apoyo externo.

**2) Colaboraciones estratégicas con diseñadores e influencers:**

- Identificación de perfiles afines (ej. @rocioosorno, @redondobrand).
- Firma de acuerdos de colaboración.
- Diseño y producción de colecciones cápsula exclusivas.
- Difusión en redes sociales y eventos.
- Ejecución en fases: acuerdos, producción y promoción.

**3) Organización de talleres y experiencias personalizadas:**

- Acondicionamiento del espacio para actividades prácticas.
- Planificación mensual de sesiones creativas.
- Enfoque en personalización de piezas por parte del cliente.
- Fomento del vínculo emocional con la marca.

**4) Optimización del espacio físico y procesos internos:**

- Reorganización de tienda y taller.
- Inversión en nuevo equipamiento y herramientas.
- Implementación de software de gestión de inventario.
- Mejora de eficiencia operativa y atención al cliente.

**5) Plan de implantación por fases trimestrales:**

- 1er trimestre: preparación digital y contacto con colaboradores.
- 2º trimestre: lanzamiento del e-commerce y primera colaboración.
- 3er trimestre: implementación de talleres y mejora del local.
- 4º trimestre: evaluación de resultados y ajustes estratégicos.

i. Cuadro de mandos de indicadores clave

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR (KPI)	META
<b>Financiera</b>	Incrementar ventas a través de colaboraciones	Ventas asociadas a colecciones cápsula	+20% ventas en colaboraciones
	Mejorar eficiencia operativa	Reducción de tiempo medio de producción	-20% tiempo promedio
<b>Cliente</b>	Aumentar visibilidad y notoriedad de marca	Interacciones en redes sociales / visitas web	+40% en 6 meses
	Mejorar experiencia y fidelización	Nivel de satisfacción en talleres	>90% satisfacción
<b>Procesos internos</b>	Optimizar gestión y procesos comerciales	Nº de errores en gestión de inventario	Reducir errores en un 30%
	Profesionalizar actividades en tienda	Nº de talleres realizados mensualmente	1 taller por mes
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Fomentar cultura de innovación y creatividad	Nº de alianzas estratégicas firmadas	2 alianzas en 6 meses
	Evaluar y ajustar estrategias	Porcentaje de objetivos estratégicos alcanzados	>80% cumplimiento anual

10. PIRÁMIDE ESTRATÉGICA



Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Después de haber realizado el análisis estratégico de la empresa Moncollier, es relevante destacar que su actividad empresarial se sitúa en un sector cada vez más competitivo y dinámico, en un entorno como Barcelona que valora el diseño, la exclusividad y la autenticidad. Desde su fundación en 2017, Moncollier ha sabido aprovechar esta tendencia creciente hacia el consumo personalizado, lo que, junto con su ubicación privilegiada en el barrio de Sarriá y su enfoque en la atención cercana al cliente, han sido factores clave para su posicionamiento y crecimiento.

Moncollier puede definirse como una empresa con actitud proactiva, dispuesta a adaptarse continuamente al mercado e invertir en aquellos aspectos estratégicos que pueden marcar la diferencia frente a su competencia. A pesar de tratarse de una empresa pequeña, ha demostrado una gran capacidad para detectar oportunidades y anticiparse a las tendencias del consumidor, llevando a cabo acciones como la ampliación de su presencia digital, la personalización de productos o la colaboración con perfiles influyentes del mundo de la moda.

Cabe destacar también el esfuerzo continuo de la empresa por mejorar tanto sus procesos internos como la experiencia del cliente, apostando por una cultura organizativa basada en la creatividad, la formación constante y la mejora de la calidad. Esta labor ha sido posible gracias al compromiso del equipo, que ha logrado mantener la esencia inicial del proyecto sin dejar de lado la innovación y la visión empresarial.

La valoración final de Moncollier es claramente positiva, siendo una empresa que combina estrategias de diferenciación con acciones de contención de costes, lo que le permite mantener precios accesibles sin renunciar a un diseño cuidado y exclusivo. No obstante, dada la elevada competencia en el sector y la estandarización creciente de muchas marcas emergentes, se han propuesto estrategias ambiciosas, pero bien fundamentadas, que pueden suponer una ventaja competitiva sostenible a medio plazo si se implementan con seriedad y coherencia.



## BIBLIOGRAFÍA

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Administración estratégica y ventaja competitiva: conceptos y casos*. Pearson Educación.

Dynamic. (2020, diciembre 11). *Cadena de valor de Michael Porter. Análisis de rentabilidad*. DYNAMIC. <https://www.dynamicgc.es/cadena-de-valor-porter/>

Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Cizur Menor: Thomson Reuters.

IEBSchool. (s. f.). *¿Qué es y cómo hacer un análisis VRIO?* <https://www.iebschool.com/blog/que-es-y-como-hacer-un-analisis-vrio-digital-business/>

Moncollier. (s. f.). *Conócenos*. <https://www.moncollierbcn.com/pages/conocenos?srsId=AfmBOopZ>

Pdpaola. (s. f.). *Página oficial*. <https://www.pdpaola.com/es>

Pdpaola. (s. f.). *Opiniones de clientes*. Trustpilot. <https://es.trustpilot.com/review/www.pdpaola.com>

Simla.com. (2021, agosto 16). *¿Qué es un análisis CAME y cómo hacer el de tu negocio?* <https://www.simla.com/blog/analisis-came>

Singularu. (s. f.). *Opiniones de clientes*. Trustpilot. <https://es.trustpilot.com/review/singularu.com>

ThePowerMBA. (2019, abril 3). *5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa*. <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>

Unir.net. (s. f.). *Análisis del entorno de la empresa*. Recuperado el 20 de enero de 2025, de <https://www.unir.net/revista/marketing-comunicacion/analisis-del-entorno-empresa/>

Anartxy. (s. f.). *Página oficial*. [https://www.anartxy.com/?srsId=AfmBOoq4B2shZgnZDe4FGygygl9ri4socbe8lO4\\_qNHmtUp5Z9l1XnP&utm\\_source=chatgpt.com](https://www.anartxy.com/?srsId=AfmBOoq4B2shZgnZDe4FGygygl9ri4socbe8lO4_qNHmtUp5Z9l1XnP&utm_source=chatgpt.com)

El Corte Inglés. (s. f.). *Resultados de búsqueda: Moncollier*. [https://www.elcorteingles.es/search-nwx/1/?s=MONCOLLIER&type=text\\_box](https://www.elcorteingles.es/search-nwx/1/?s=MONCOLLIER&type=text_box)