





**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA COMERCIAL**

**TÍTULO  
“DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL MICRONEGOCIO  
TUMBADOS Y DECORACIONES JOSÈ SANTANA” DEL CANTÓN  
DURÀN**

**Autora: Caballero Briones María Isabel**

**Tutor: MAE. Benítez Astudillo Javier Antonio**

**MILAGRO, DICIEMBRE 2016**

**ECUADOR**

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que me comprometo asesorar durante la etapa del desarrollo hasta su presentación, evaluación y sustentación del trabajo de titulación, cuyo tema es **“Diseño del plan estratégico del micro negocio Tumbados y Decoraciones José Santana” del Cantón Durán** presentado por la estudiante, Caballero Briones María Isabel, para optar al título de Ingeniera Comercial.

Milagro, a los 12 días del mes de diciembre de 2016



**Benitez Astudillo Javier Antonio**

**C.I 0918089848**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 12 días del mes de diciembre de 2016



**Caballero Briones María Isabel**

**CI: 0928065432**

## **DEDICATORIA**

A Dios, a mi padre Florencio Caballero, a mi madre Nubia Briones, a mis hermanas Andrea Caballero y Deyanira Caballero.

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

**Fabrizio Guevara Viejó, MAE.**

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo hacer entrega de la Cesión de Derecho de Autor del Trabajo Práctico de Examen de Grado o de Fin de Carrera de Carácter Complexivo, realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **“Diseño del plan estratégico del micro negocio Tumbados y Decoraciones José Santana” del Cantón Durán** y que corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 12 de diciembre de 2016



**Caballero Briones María Isabel**

**CI: 0928065432**

## **ABREVIATURAS**

**FODA:** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

**SWOT:** Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

**MPEC:** Matriz de la planificación estratégica cuantitativa

## INDICE

RESUMEN:	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
1 EL PROBLEMA	2
1.1 Planteamiento del problema	2
1.2 Delimitación	3
1.3 Objetivos	3
1.3.1 Objetivo General	3
1.3.2 Objetivos Específicos	3
CAPÍTULO II	5
2 MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO	5
2.1 Marco Teórico y Referencial	5
2.1.1 Marco referencial	5
2.1.2 Marco teórico	6
2.1.3 Marco conceptual	12
2.2 Marco metodológico	13
2.2.1 Método inductivo	13
2.2.2 Método deductivo	13
2.3 Población y muestra	13
2.4 Métodos y Técnicas	14
2.4.1 Observación	14
2.4.2 Entrevista	14
2.5 Resultados	14
CAPITULO III	21
3 PROPUESTA	21
3.1 Descripción de la propuesta	21
3.1.1 Diagnóstico	21
3.1.2 Análisis situacional	22
3.1.3 Formulación de estrategias	23
3.1.4 Selección de estrategias	24
3.1.5 Desarrollo de la Propuesta	25

3.2 Conclusiones .....	31
3.3 Recomendaciones .....	32
Bibliografía .....	33
APÉNDICE .....	35

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1Análisis FODA.....	23
Tabla 2Formato matriz MPEC.....	25
Tabla 3Estrategia 1 .....	27
Tabla 4Estrategia 2.....	28
Tabla 5Estrategia 3.....	29
Tabla 6Estrategia 4.....	30

## RESUMEN:

Este trabajo de investigación contempla el diseño de un plan estratégico para la empresa familiar “TUMBADOS Y DECORACIONES JOSE SANTANA” del cantón Durán. Por medio del cual se espera corregir los problemas que se han venido presentando en esta empresa, que se ha visto limitada en su crecimiento institucional. El objetivo principal de este proyecto es que, luego de analizada la situación interna y externa de la empresa mediante el análisis FODA y la aplicación de entrevista se logre determinar cuáles serían las estrategias a aplicar para el alcance de sus logros. Esta investigación resume una serie de pasos que se deben llevar a cabo para lograr el desarrollo de la propuesta y luego expresará las tácticas y acciones que se tomarán para la aplicación de las estrategias. Así mismo se le otorgará una imagen institucional mediante la elaboración de la misión, visión y valores debido a que hasta hoy no cuenta con esos elementos de identidad lo que limita también mantenerse en la memoria de los clientes objetivos.

**Palabras clave:** identidad corporativa, recordación de marca, tácticas, objetivos institucionales

## **ABSTRACT**

This research work includes the design of a strategic plan for the family company "TUMBADOS Y DECORACIONES JOSE SANTANA" of the canton Duran. By means of which it is hoped to correct the problems that have been presented in this company, which has been limited in its institutional growth. The main objective of this project is that, after analyzing the internal and external situation of the company through the SWOT analysis and the application of the interview, it is possible to determine what strategies would be applied to accomplish their achievements. This research summarizes a series of steps that must be taken to achieve the proposal's development and then expresses the tactics and actions that will be taken to implement the strategies. Likewise it will be granted an institutional image by means of the elaboration of the mission, vision and values because to date it does not have those elements of identity which limits also to keep in the memory of the objective clients.

**Keywords:** corporate identity, brand recall, tactics, institutional goals

## INTRODUCCIÓN

El objetivo principal se basa en la elaboración del diseño de un plan estratégico institucional al 2021 que logre incrementar las ventas y el posicionamiento de la empresa mediante el uso de herramientas administrativas. Teniendo en cuenta que la inexistencia de estrategias empresariales lleva a la empresa a manejarse sin objetivos claros, no posee una misión y una visión definida por ende carece de una evaluación de los logros obtenidos

El presente trabajo está diseñado y estructurado en tres capítulos que contienen:

Capítulo 1 el problema el cual describe la situación en la que la empresa de fabricación y comercialización de planchas de yeso e instalación de tumbados de planchas de yeso, gypsum, armstrong y fibrocel pertenecientes al señor José Santana se desenvuelve en su entorno comercial, detallando los problemas que perjudican el posicionamiento en el mercado y el crecimiento de las ventas.

Capítulo 2 marco teórico y metodológico aquí se detalla cómo se debe realizar el proceso de la planificación estratégica en una microempresa, analizando cada una de sus etapas, además en este capítulo se determina la metodología de investigación para lo cual se utilizó el método inductivo deductivo y las herramientas utilizadas, la entrevista y la observación. La población y la muestra y se analizan los resultados obtenidos en el levantamiento de información.

Capítulo 3 en este capítulo se contempla la descripción de la propuesta mediante el diagnóstico y el análisis situacional el cual involucra la elaboración de la misión, la visión, el análisis FODA y el estudio de los factores internos y externos del ambiente que rodea a la empresa los cuales permiten la formulación de estrategias y la selección de las más convenientes, culminado así con el desarrollo de plan estratégico, las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO I**

### **1 EL PROBLEMA**

#### **1.1 Planteamiento del problema**

La empresa de fabricación y comercialización de planchas de yeso e instalación de tumbados de planchas de yeso, gypsum, armstrong y fibrocel perteneciente al señor José Santana Olaya ubicada en el cantón Durán, ha tenido una gran acogida en cuanto a la contratación de servicios debido a sus precios y a la calidad de sus productos, este incremento en las ventas ha sacado a la luz la necesidad de mejorar la organización administrativa y generar una planeación enfocada en un crecimiento tanto territorial como de ventas.

Hasta la actualidad la empresa familiar “TUMBADOS Y DECORACIONES JOSÉ SANTANA” del cantón Durán, se ha visto impedida de alcanzar sus metas y objetivos planteados, surgiendo continuas dificultades que perjudican el posicionamiento y las ventas, debido a la falta de una adecuada planificación estratégica que le permita el alcance de una apropiada participación en el mercado y el cumplimiento de objetivos de ventas.

A lo anterior se suma el desconocimiento de las adecuadas técnicas de análisis de las ventajas y desventajas competitivas de la empresa lo que ha provocado que no se apliquen las debidas estrategias.

Además la carencia de una identificación de la empresa y el desconocimiento de esta imagen institucional por parte de los clientes lo que imposibilita una efectiva recordación de la marca, debido a que éstos no logran diferenciar la empresa de los demás competidores ni reconocer sus atributos.

Del mismo modo se ha identificado la falta de establecimiento de objetivos a corto y largo plazo que permitan la aplicación de estrategias de posicionamiento de mercado lo cual no permite el crecimiento efectivo de la empresa.

Es importante entonces destacar que esta empresa se mueve en un mercado con diferentes exigencias y si no se ajusta a los cambios, perderá cada vez más mercado frente a la competencia viéndose afectada su rentabilidad y su prestigio.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que para tener una sostenibilidad rentable, asegurar un posicionamiento y un crecimiento estable como micronegocio debe y necesita hacer uso de estrategias de planeación que le lleven a cubrir objetivos tanto a corto como a largo plazo que él mismo se haya planteado, y que mejoren el desarrollo de las actividades de la organización.

## **1.2 Delimitación**

El problema de estudio está centrado en el cantón Durán, el mismo que lo delimitaremos de la siguiente manera:

**País:** Ecuador

**Región:** Zona 5

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** Durán

**Aspecto:** Administración estratégica

**Área:** Administrativa

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico institucional al 2021 para incrementar las ventas y el posicionamiento de la empresa mediante el uso de herramientas administrativas.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis interno y externo de la organización que permita establecer estrategias de mejoras mediante la aplicación de entrevistas y observación directa.

- Diseñar una identidad corporativa (visión, misión, valores) que permita establecer una imagen institucional para la recordación de la empresa.
- Establecer objetivos a largo plazo con su respectivo plan de acciones para lograr el posicionamiento del mercado objetivo de la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **2 MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO**

#### **2.1 Marco Teórico y Referencial**

##### **2.1.1 Marco referencial**

Gálvez Maldonado, D (2014) autor del proyecto de grado titulado “Modelo de planeación estratégica aplicado a una microempresa del sector metalmecánico del Ecuador, caso empresa EMG HIERRO FORJADO” concluyo que:

Para la elaboración de una considerada planificación estratégica era de mucho valor la elaboración del análisis situacional externo, el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el análisis situacional interno, la formulación de la visión estratégica la cual admitirá la formulación del plan estratégico. Estos factores otorgarán la designación a la microempresa de un plan estratégico apropiado a sus necesidades institucionales, reducir conflictos y fomentar la participación y el compromiso de todos los niveles de la organización. (Gálvez Maldonado, 2014)

Carrión Medina, M (2013) autora del trabajo de titulación “Planeación Estratégica para la Empresa Comercial “FERVAZ” de la ciudad de Loja periodo: 2012 - 2016”; determinó que como punto de partida para la elaboración de un plan estratégico sería:

La determinación de los objetivos del estudio, los mismos que marcaron la ruta de los procedimientos, acciones y análisis. El objetivo general consistió en realizar una planeación estratégica para la empresa, para mejorar la capacidad de servicio, durante el periodo 2012 - 2016; y, como específicos;

diagnosticar la situación actual de la Empresa, encaminado a encontrar el punto de referencia para la formulación de la Planeación Estratégica, 2012-2016, para ello se utilizó el método analítico y el método sintético para el tratamiento de la información de la empresa. El segundo objetivo específico fue realizar el análisis FODA para establecer el entorno interno y externo de la empresa, expresado en sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, proponer alternativas para reducir las debilidades y neutralizar las amenazas, emitir un informe que contengan conclusiones y recomendaciones que facilite la toma de decisiones y ser más competitivo. (Carrión Medina, 2013)

León Benavidez, C (2011) en su propuesta de tesis “el diseño de una planificación estratégica para la empresa REPRODATA dedicada a la reparación y mantenimiento de equipos de copiado e impresión de la marca lexmark de la ciudad de Quito” llegó a la conclusión de que

El paso primordial para la empresa era la determinación de un plan estratégico que ayudara a la empresa a la toma de mejores decisiones que le permita reposicionar el mercado, mediante la aplicación de estrategias prácticas que actúen en las mejoras del rendimiento económico de la empresa y mejore la satisfacción del cliente. En este marco resultara imprescindible la realización de un estudio de situación inicial para establecer una base de desarrollo de capacidades administrativas que impulsen a modernizar a adaptar a la empresa a los cambios sociales y económicos. (León Benavidez, 2011)

### **2.1.2 Marco teórico**

#### **Plan estratégico**

La planificación estratégica es un proceso evolutivo de desarrollo de actividades que persigue el cumplimiento de objetivos esta debe ser adaptable a la empresa y al entorno en el cual maneja. Según Kotler (2000) la planificación consiste en “decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro”, desde esta perspectiva se podría decir que es prever las acciones del futuro para alcanzar la metas deseadas y los pasos necesarios para lograrlo.

Un gran número de empresas, en particular entre las empresas más pequeñas, hay poco interés en la función de planificación administrativa, e incluso aquellos que sostienen que en el entorno empresarial no es posible diseñar planes de carácter estratégico a largo plazo, principalmente porque las condiciones económicas y políticas de algunos países no facilitan la atención estratégica a largo plazo. Pero teniendo en cuenta que las condiciones económicas en algunos países latinoamericanos son más estables que en años anteriores, esto representa una gran oportunidad para establecer planes estratégicos.

Para Sierra citado por Zapata (2011) cuando se menciona un proceso, se refiere a “la consecución de una serie de pasos, para lograr introducir la planeación estratégica en una empresa”. Este proceso se orienta en una forma integrada, partiendo de un análisis de recursos con que cuenta una organización, y por su puesto sus oportunidades, debilidades y riesgos que enfrenta.

Basados en este análisis se puede identificar el proceso de la planeación estratégica en los siguientes ocho pasos:

1. Definir la visión.
2. Definir la misión
3. Establecer los objetivos.
4. Analizar los recursos de la organización.
5. Examinar el ambiente.
6. Analizar oportunidades y riesgos.
7. Formulación de estrategias.
8. Selección de estrategias

## **Visión**

La visión según Amador, F (2012) corresponde al futuro deseado de la empresa. Significa cómo la entidad quiere ser reconocida, representa los valores con la que se basará en su acción pública y como quiere ser conocida y recordada en la mente de sus clientes y como se diferenciara de sus competidores.

La visión debe explicar ampliamente los aspectos que deseen identificar y dar a conocer a clientes o usuarios dejando claro los valores, creación de oportunidades y proyecciones al futuro empresarial y en sentido de servicio institucional.

En la visión no puede faltar su objetivo principal el cual es como quiere ser percibida como institución en el futuro, compromisos y aspiraciones institucionales dando un efecto de cohesión a la empresa.

## **Misión**

La misión según Cañarte (2012) “es una descripción de quienes somos establece su que hacer institucional, los bienes o servicios a comercializar, las características que la distinguen y la hacen diferente de la competencia y hacia quienes van dirigido su mercado objetivo”.

La misión debe contener un correcto detalle de:

- Cuál es el propósito de la Organización
- Qué hace: descripción de los productos finales (Bienes y servicios que entrega)
- Para quiénes: identificación de los usuarios o beneficiarios a quiénes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios)
- Cuál es el efecto que se espera lograr: (resultado final) en la población objetivo a la que se dirige su accionar, a través de los productos provistos.
- El que hacer de la institución que genera el valor público de la entidad y el plazo en que se espera proveer.

Puede ser la expresión de identificación o definición de las empresas, es sujeta de revisión y actualización. Es muy útil ya que en ella se publica el ámbito de responsabilidad, logra encausar las políticas y capacidades administrativas de la institución y muestra los grupos de interés o mercado objetivo (Cañarte, 2012).

No es conveniente ser demasiado ortodoxo al momento de redactar la misión. Esta puede ser tan larga o tan corta como el equipo encargado de su definición lo considere conveniente. Sin embargo su lectura debe permitir el claro entendimiento de cuál es la esencia o especialidad de del quehacer institucional.

## **Objetivos**

Una vez que definimos donde queremos ir, y cuáles son los resultados que esperamos lograr, debemos establecer en un plazo determinado la vinculación de la misión. Constituyen el instrumento principal para establecer los cursos de acción para el cumplimiento de la visión (Camilo, 2012).

Para que una empresa logre establecer sus objetivos es primordial y necesario el diagnóstico institucional el cual permitirá identificar las brechas desde el punto de vista institucional las cuales dificultan el mejoramiento e imposibilitan el logro de los resultados esperados.

### **Recursos**

El análisis interno reside en el análisis de los elementos con los que cuenta la empresa, con el fin de conocer los recursos con los que cuenta y la capacidad de la misma. (Amat & Soldevila García, 2010).

El análisis interno de la organización tiene como objetivo definir claramente las debilidades y fortaleza, para lograr el establecimiento de metas y formulación de estrategias que le permitan el cumplimiento de las mismas, considerando con los recursos que cuenta la empresa y la capacidad de esta.

### **Ambiente**

Es de suma importancia realizar el análisis externo en el cual se encontrarán las amenazas y oportunidades que pueden existir en el ambiente que rodea una empresa, con el fin de conocer los sucesos, cambios y directrices que ocurren en éste en dicho ambiente (Barcia Ruiz, 2012).

Algunos de estos factores o fuerzas que se desarrollan en el ambiente externo de la empresa son los siguientes: fuerzas económicas, fuerzas sociales; fuerzas gubernamentales; regulaciones gubernamentales; fuerzas tecnológicas; consumidores: necesidades, gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, comportamientos de compra; competencia: recursos, capacidades, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, debilidades (Fred R, 2014).

El análisis externo tiene como principio mostrar las oportunidades y amenazas que podrían afectar a la empresa de manera negativa o positiva y así poder determinar objetivos, y luego enunciar estrategias, que consientan el aprovechamiento de dichas oportunidades o hacer frente a dichas amenazas (Fred R, 2014).

### **FODA**

El análisis FODA es una de las herramientas fundamentales que aporta los elementos obligatorios en el proceso de planificación estratégica, proporcionando

los datos precisos para la implementación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora (Barcia Ruiz, 2012).

Una vez que hemos recolectado la información requerida, procedemos a evaluarla con el fin de conocer los recursos y las reales capacidades de la empresa, así como identificar sus principales fortalezas y debilidades.

Para determinar las fortalezas y debilidades debe conocerse la empresa, sus servicios y / o productos para poderlos prescribir. Los puntos fuertes son los diferenciadores con respecto a la competencia los cuales deben mantenerse. Las debilidades son lo que debe mejorar para convertirlo en fuerza (Fred R, 2014).

Las fortalezas les permiten a la empresa tener un alto nivel de competitividad, mientras que las debilidades perjudican el logro de los objetivos.

### **Formulación de estrategias**

Según Amador, F (2012) La formulación de la estrategia se refiere “a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico”.

Una vez que se ha evaluado la información recopilada y se ha conocido los recursos y capacidades que tiene la empresa, así como identificado sus principales fortalezas y debilidades, se podrá proceder al establecimiento y formular estrategias (Fred R, 2014).

Es necesario establecer las estrategias teniendo en cuenta los recursos y capacidades que tiene la empresa y formularlas de una manera que permitan fortalecer o aprovechar las fortalezas y reducir o superar las debilidades; Pero también teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la empresa.

### **Selección de estrategias**

Según Sánchez (2011) Las estrategias son “las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Permiten la definición de las metas, los Programas y planes de acción y la base para las prioridades en la asignación de recursos”. Las estrategias proporcionan una base que permite al administrador tomar la mejor decisión para el alcance de los objetivos institucionales.

Las estrategias deben elaborarse en sentido interactivo. No es posible desarrollar las estrategias “cómo lograré lo que me propuesto como objetivo”, sin conocer el nivel de desempeño esperado o sea “las metas” y como voy a medirlas o sea “la evaluación” (Fred R, 2014).

Los planes de acción o el conjunto de tareas que la organización establecerá para alcanzar los resultados, tiene que facilitar el cierre de las brechas que existan entre la situación actual y la situación deseada (Calvin, 2000).

**La conveniencia** es un criterio para evaluar hasta qué punto la estrategia propuesta se ajusta a la situación identificada en el análisis estratégico, y cómo mantendrá o mejorará la posición competitiva de la empresa. La comodidad debe ser valorada de acuerdo con una variedad de formas complementarias con el fin de trazar un cuadro de la idoneidad de cada opción tan completa como sea posible. La conveniencia incluye tres pruebas entre la formulación de la estrategia y la implementación: lógica estratégica, adecuación cultural y evidencia empírica (Tello Jerez, 2014).

### **Táctica**

Es el procedimiento que se utiliza para lograr el alcance del objetivo teniendo en cuenta ciertos eventos que podrían ocurrir en el alcance del mismo, hacen referencia a las gestiones específicas, las tácticas están orientadas a mediano y corto plazo (Valda, 2013)

Las tácticas ayudan a poner los recursos en orden para un fin. Esto reduce el margen de error porque minimiza las acciones espontáneas o irreflexivas y se puede poner en práctica lo que ya se practicaba y entrenaba.

Cabe mencionar que el concepto nació en el ejército. En este sentido, la táctica militar es el plan que implica la implementación de lo establecido por la estrategia. Estas dos palabras (táctica y estrategia) se usan a menudo como sinónimos, aunque la estrategia es un esquema que se implementa para tratar de alcanzar objetivos y tácticas es el camino para alcanzar esos objetivos (Valda, 2013)).

La estrategia de negocios tiene que enfocarse a ganar ventaja frente a los competidores mediante un plan de acción que nos permitirá lograr el objetivo deseado. La estrategia es implementar un plan de acción para generar las mejores condiciones de mercado a nuestro favor, sin necesariamente representar la aniquilación de nuestros competidores (Rivera, 2015).

Al hablar de tácticas de negocios se dice que estas son precauciones que se deben de tomar para limitar el accionar de los competidores y una vez que se neutralizan, tomar ventaja, sin tener que hacer uso de trucos o prácticas desleales para desalojar al competidor (Rivera, 2015).

La táctica significa agitar las piezas adecuadas para lograr minimizar riesgos, que debemos controlar positivamente para que no afectan a la estrategia de Negocios (Rivera, 2015).

Las tácticas son los medios por los cuales debemos hacer las cosas correctamente para que la estrategia no falle.

La estrategia es el eje de una empresa, es un elemento que no se puede alterar porque si, excepto en los casos en que no están logrando los objetivos que se han establecido, el lugar puede sujetarse a cambios en cualquier momento, hecho por nuestro competidor o cambios en el mercado (Rivera, 2015).

### **2.1.3 Marco conceptual**

**Análisis de entorno:** Es el diagnóstico de las amenazas y oportunidades que se encuentran en el ámbito externo de la organización.

**Análisis interno:** Es el diagnóstico que permite identificar las fortalezas y debilidades que tiene la organización.

**Asignación de recursos:** Es la expresión presupuestaria del plan donde se realizan las estimaciones de costos.

**Control:** Proceso a través del cual se evalúa lo logrado en relación con lo esperado.

**Estrategias:** Es una secuencia general de acciones a implementar para conseguir un conjunto dado de objetivos.

**Evaluación:** Corresponde a un proceso permanente de información y reflexión, que consiste en seleccionar información referida al desempeño y logro de objetivos con el propósito de emitir juicios de valor orientados a la toma de decisiones.

**Metas:** Es una expresión cuantitativa de los logros concretos que se deben obtener para conseguir los resultados que se esperan.

**Programas:** Es el conjunto orgánico de proyectos y operaciones que aplicados a la situación inicial alterarán la situación de ésta en la dirección de la visión institucional.

**Proyectos:** Es una propuesta de actividades organizadas en torno a un objetivo concreto, para realizarse en un cierto periodo de tiempo.

**Táctica:** Es el sistema o método que se desarrolla para ejecutar un plan y obtener un objetivo en particular.

**Valores:** Son los referentes vivenciales éticos que debe poseer cada miembro de la comunidad organizacional internalizados en su accionar. Obedecen a criterios internos y no a presiones externas para ser aceptados.

## **2.2 Marco metodológico**

### **2.2.1 Método inductivo**

Se lo aplicará al efectuar cada uno de los procedimientos del análisis interno y externo con lo cual se establecerán resultados globales de la situación de la entidad lo cual permitirá a su vez la correcta toma de decisiones para determinar los problemas o falencias que aqueja el desarrollo de las actividades de la empresa (Carrión Medina, 2013).

### **2.2.2 Método deductivo**

Se lo utilizará en la elaboración de los objetivos estratégicos, ya que partiendo de la formulación de objetivos generales se determinarán cada uno de sus componentes y elementos. También permitirá determinar las debilidades y amenazas partiendo de lo general para abordar lo particular, de lo que acontece en el desarrollo de las actividades de la empresa (Carrión Medina, 2013).

## **2.3 Población y muestra**

Debido a la utilización de entrevista dirigida solo al propietario de la empresa y a un experto la población la integran dos individuos y resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra.

La muestra está conformada por:

- El gerente propietario
- El experto

## **2.4 Métodos y Técnicas**

### **2.4.1 Observación**

La observación permitirá reconocer la situación problema mediante la recolección directa de información al hecho o fenómeno relacionado con las actividades de la empresa y su desenvolvimiento en el mercado, en los diferentes servicios que presta la empresa que pertenece al Sr. Santana.

### **2.4.2 Entrevista**

La entrevista se le aplicará al propietario con el afán de que proporcione información de relevancia para el establecimiento del análisis FODA, y la formulación de estrategias y selección de curso de acción que permita el posicionamiento y crecimiento de las ventas de la empresa.

## **2.5 Resultados**

Para el levantamiento de la información se realizaron varias entrevistas que permitieron obtener información relevante al caso de estudio lo cual permitió alcanzar las conclusiones que conllevaron a la propuesta de este trabajo de investigación.

### **Entrevista 1**

**Entrevista realizada al señor José Santana propietario de la microempresa familiar. “Tumbados y Decoraciones José Santana”**

#### **Preguntas**

##### **1 ¿Cuál es el concepto del negocio?**

El negocio se encuentra brindando servicio de instalación de planchas de yeso, gypsum, armstrong y fibrocel desde hace más de 18 años a la comunidad durandena, también se ha dedicado a la fabricación de planchas de yeso, las cuales son las actividades principales de mi negocio, debo mencionar también que en el negocio se comercializa todos aquellos productos complementarios que ayuden en el proceso de instalación aunque cabe recalcar que no es la actividad de mayor peso.

Mi negocio se ha caracterizado siempre por contar con personas comprometidas en la realización de su trabajo encomendado, del mismo modo son personas

leales, respetuosas, íntegros y con una vasta experiencia dentro de su área lo que nos da garantía de entregar buenos trabajos y contar con la recomendación de los clientes gracias a que estos quedan contentos y satisfechos con nuestro trabajo.

## **2 ¿Cuáles son sus objetivos a cumplir?**

Mi negocio pretende ser a más de un fabricante de plancha de yeso e instalación de tumbados con yeso, gypsum, armstrong y fibrocel, una distribuidora de materiales de construcción y convertir la comercialización de los productos de uso en las instalaciones de tumbados en una de sus actividades principales, también pretendemos alcanzar la expansión a nivel nacional para de este modo cubrir la demanda que se genera de nuestros productos y servicios convirtiéndonos así en una de las marcas reconocidas dentro del territorio nacional.

## **3 ¿Qué factores considera usted como fortalezas que afecten al desempeño de su negocio?**

Nosotros nos caracterizamos por ofrecerle a la clientela productos de calidad con trabajo responsable y trabajo garantizado debido al uso de materiales de calidad y servicio excelente, también nos caracterizamos por contar con precios muy bajos algo que nos diferencia en gran manera de los competidores, siempre tenemos a disposición todo lo concerniente a materiales y personal para la realización de los trabajos, en lo que cabe al servicio nuestro negocio se caracteriza por brindar asesoría personalizada por parte del propietario como evaluación técnica del lugar en donde se va a realizar las instalaciones de los tumbados, cabe recalcar que como negocio poseemos una vasta experiencia en el mercado debido a los años de que tenemos en el mercado brindando nuestros servicios y productos por lo tanto creemos que estos factores nos ayudan mucho al desarrollo positivo de nuestras actividades.

## **4 ¿Qué factores considera usted como debilidades que afecten al desempeño de su negocio?**

Como negocio y sabiendo ya cuales son las actividades a las que nos dedicamos podemos decir que tenemos una gran carencia de equipos de seguridad, todos somos conscientes del riesgo que implica debido a que los trabajos que se realizan son en alturas, consideramos que es un factor bastante fuerte y que afecta de gran manera el desempeño de las labores, la falta de un espacio que funcione como

oficina para la firma de contratos y de atención al cliente es una de las cosas por las que siempre nuestros clientes nos han llamado la atención, también creemos que no contar con la publicidad suficiente ni un nombre como negocio establecido nos afecta de gran manera en la captación de más clientes, la rotación continua de personal que a pesar de siempre mantener gente con experiencia ésta tiende a rotar puesto que los empleados son obreros externos e independientes y por ende el personal no se siente identificada con el negocio.

**5 ¿Qué considera usted favorable en su entorno externo que pueda usar en el desarrollo de su negocio?**

Vemos como una gran oportunidad el mercado que se encuentra en crecimiento puesto que a pesar de que la competencia crece cada día hay más clientela y en diferentes partes del país y no solo a nivel local, creemos que es algo que debemos aprovechar al máximo, unido a esto tenemos también la apertura que nos dan las instituciones financieras para acceder a créditos los cuales podemos aprovechar para la ampliación y expansión de nuestro negocio.

**6 ¿Cuáles son aquellos factores externos que usted considera una amenaza para el desarrollo de las actividades de su negocio?**

La política inestable debido a encontrarnos en un periodo incierto puesto que estamos por comenzar un nuevo periodo presidencial del mismo modo el ámbito económico, también consideramos una gran amenaza el ingreso de competidores extranjeros con productos sustitos que reemplacen los productos que tenemos nosotros y también ofrezcan el servicio que nosotros brindamos.

**Análisis entrevista 1**

Por medio de los resultados de esta entrevista se pudo efectuar un diagnóstico elementos muy importantes para al interior de la institución, a efecto de mostrar las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas que afecten directamente al desarrollo de la entidad lo cual permitió la elaboración del análisis FODA. En la entrevista aplicada al gerente se determinó que existe lo siguiente:

Actualmente, la empresa no tiene una identidad empresarial definida pero los datos proporcionados por el entrevistado permitirán la elaboración de una misión, visión y valores empresariales que permita definir una identidad organizacional, y que la empresa desde que inició sus actividades, no cuenta con objetivos estratégicos

claramente establecidos motivado por la falta de planeación estratégica dificultando el cumplimiento de su principal objetivo el cual ha sido el de crecer en el mercado, en base a la experiencia adquirida en el transcurso de los años.

## **Entrevista 2**

### **Entrevista realizada al propietario del micronegocio “Tumbado Y Decoraciones José Santana” del Cantón Duran.**

**1. ¿Cuáles son los problemas o las necesidades que debe cubrir con mayor urgencia para mejorar la productividad de su negocio?**

Los clientes no se sienten conforme con la atención que reciben, yo como propietario siempre acudo al lugar donde se harán las instalaciones para realizar una inspección del mismo, pero considero que es necesario que todos los empleados e instaladores conozcan de esta actividad para agilizar el proceso de instalación; uno de los grandes problemas que poseemos es que no tenemos una identificación como tal y no somos reconocidos con un nombre definido, también nunca hemos hecho publicidad de nuestro negocio, nosotros siempre hemos tenido solo la recomendación de los clientes, además de esto consideramos que a veces se nos hace difícil trasladar el material a otras ciudades aledañas creemos que esto nos dificulta bastante.

**2. Debido a los problemas presentados ¿Cuál cree usted es la medida que se debe tomar para que los clientes quieran volver después de haber utilizado sus servicios y adquirido sus productos?**

Yo creo que lo que nos caracteriza a nosotros es la vasta experiencia que tenemos y el brindar el servicio de revisión técnica en el lugar donde vamos a trabajar es algo que nos caracteriza en gran manera, considero que de este modo el cliente querrá volver o nos recomendará con muy buenas pautas puesto que le garantizamos el trabajo y además muchos de nuestros clientes nos han dicho que es algo que solo nosotros como negocio lo hacemos, además hemos pensado que a los clientes siempre le gusta que les brindemos algo adicional.

**3. ¿Qué considera usted se debe hacer para que los cliente se sientan satisfechos con el trato y servicio que su negocio le brinda?**

Mantener un trato adecuado a la hora de entablar relación con el cliente, considero que todos mis empleados deben estar lineados a un trato específico con el cliente, siempre nos caracterizamos por tratarlos de manera amable pero conocemos de competidores nuestros que tienen una especie de trato único hacia los clientes y que todos dentro de esta empresa trabajan de ese modo, creemos que nos podría ayudar aquello si logramos adaptarnos a esto.

**4. ¿Cree usted que es necesario la creación de un nombre comercial para su empresa y la utilización de publicidad para hacerla conocer?**

Sí, porque esto nos ayudaría a ser más reconocidos a nivel local y también podríamos expandirnos, además de que así podríamos competir en el mercado y ganar territorio por reconocimiento, y claro que la publicidad es importante puesto que esto nos ayudaría a que más personas nos conozcan y no solo a nivel local sino a nivel de todo el país.

**5. ¿Considera usted que ubicar una sucursal en una ciudad aledaña donde el servicio siempre es requerido sería una buena estrategia para ganar mercado?**

Si, puesto que esto nos facilitaría el trabajo de traslado de materiales, además podemos basarnos para la creación de este en un sitio donde tengamos siempre buena acogida, nosotros siempre hemos tenido nuestro negocio aquí en el cantón pero la mayoría de los contratos son fuera de este y vemos la posibilidad de abrir alguna otra sucursal en uno de estos sitios donde con mayor frecuencia solicitan nuestro servicio

**Análisis entrevista 2**

La entrevista aplicada al gerente de la empresa se determinó lo siguiente:

La empresa posee una amplia experiencia en la actividad que realiza puesto que lleva 18 años en el mercado, pero aún no ha definido su identidad organizacional (Misión, Visión y Objetivos), aunque se han preocupado de brindar productos y servicio de calidad no logran aun expandirse y aumentar los niveles de venta.

La empresa tiene claro que el trato al cliente es primordial para ser reconocido como una empresa que realiza trabajos de calidad y entrega un excelente servicio pero nunca ha realizado publicidad y espera que sean sus clientes quienes lo recomienden a futuros clientes.

Se considera necesario el establecimiento de un nombre comercial para que facilite a los clientes su diferenciación en el mercado y poder establecer de esta manera la recordación de la marca como tal en la memoria del cliente.

Es necesario asignar un espacio donde se pueda atender a los clientes de manera óptima y de fácil acceso tanto para la fabricación y exhibición de los productos como para la atención al cliente, debido a que muchos clientes se sienten incómodos de las instalaciones existentes en cuyo espacio no existe una oficina donde puedan ser atendidos de manera adecuada.

### **Entrevista 3**

**Entrevista realizada al Mae. Eduardo Espinoza gerente general del Banco de Machala del Cantón Milagro experto en planificación estratégica.**

#### **Preguntas**

- 1 ¿Cómo define usted la planificación estratégica y que tan importante la considera para desarrollo de una organización?**

Es un proceso que permite planificar las ideas de largo plazo de la empresa, para de esta manera plantear estrategias que permitan alcanzar los objetivos que desean en el largo plazo, es muy importante porque no se puede trabajar en estos tiempos del día a día.

- 2 ¿Por qué es importante elaborar un plan estratégico en una organización?**

Es muy importante puesto que permite trabajar de manera organizada a toda la organización y poder de esa manera ir evaluando y controlando el cumplimiento de los objetivos.

- 3 ¿Según su criterio cual es el proceso para el desarrollo de un plan estratégico?**

Parte desde establecer la identidad corporativa de la organización, luego se realiza un análisis interno y externo para determinar de manera precisa los objetivos de

largo plazo, posterior a ello elaboramos las estrategias para alcanzar esos objetivos y los llevamos a la acción, dentro del plan se deberán incluir detalles de todo lo que vamos a realizar en corto, mediano y largo plazo y de la misma manera debemos ir evaluando todo el plan de acción para tomar las medidas correctivas o cambios del plan en el momento necesario.

**4 ¿Qué considera usted es importante hacer durante la recolección de información para un buen desarrollo del plan estratégico?**

Conocer los elementos internos y externos, de manera que podamos tomar decisiones adecuadas.

**5 ¿Cuál es el criterio que usted usa para la generación de estrategias adecuadas?**

Identificando primero objetivos adecuados, estableciendo un plan de acción con tácticas, recursos y controles de cumplimiento óptimos que permitan ir monitoreando los cumplimientos, esto combinado con un conocimiento amplio del negocio y de los cambios del entorno que son constantes.

**Análisis entrevista 3**

Planificación estratégica en las empresas les ayuda a mejorar su competitividad así como estar a la avanzada, renovándose y proveyendo de manera continua y exitosa para mantenerse y crecer en un mercado cada vez más competitivo, esto le permite diferenciarse de la competencia y cumplir con sus actividades de manera ordenada lo que permite a la organización avanzar de manera controlada y analíticamente hacia el alcance de sus objetivos.

Es importante también establecer la identidad corporativa realizando el análisis interno y externo, esto permitirá establecer objetivos puntuales y precisos que luego se llevaran a la acción. Esto se alcanzará, mediante un plan de acción con tácticas, recursos y evaluación de cumplimiento la aplicación de todos estos factores permitirá el alcance del objetivo principal que es lograr el posicionamiento de mercado lo cual se verá efectivizado en el crecimiento de las ventas.

El análisis de las entrevistas permite concluir que la realización de un plan estratégico de posicionamiento es la opción viable hacia el cumplimiento de los objetivos planteados.

## **CAPITULO III**

### **3 PROPUESTA**

#### **3.1 Descripción de la propuesta**

##### **3.1.1 Diagnóstico**

Tumbados y Decoraciones José Santana es una empresa familiar ubicada en el cantón Duran en la Av. Nicolás Lappenti diagonal a Disensa, la cual se dedica a la fabricación tumbados de yeso, comercialización e instalación de tumbados de yeso, gypsum, armstrong y fibrocel.

Para el desarrollo de la siguiente propuesta fue importante determinar la necesidad de un plan estratégico que permita un posicionamiento del mercado meta de la empresa y el logro de un efectivo crecimiento en las ventas, para esto se realizó el levantamiento de información a través de la aplicación de entrevistas realizadas tanto al gerente de la empresa como a un profesional experto, por lo cual se verificó la existencia de la necesidad de esta propuesta.

Mediante las entrevistas realizadas al propietario de la empresa se pudo verificar que él se encuentra consiente en cuanto a la importancia de la implementación de un plan estratégico dado que solo de este modo podría lograr incrementar las ventas de manera efectiva y lograr un posicionamiento en el mercado que le permita ser más competitivo en el ambiente que se desenvuelve.

Hemos podido constatar durante la toma de información que la empresa no posee una identidad corporativa como tal, ni una proyección hacia el logro de objetivos y se encuentra trabajando de manera empírica sin ninguna orientación que le permita el desarrollo efectivo de sus actividades.

Esta información permitió también obtener un análisis interno y externo de la empresa mediante la aplicación del FODA, la creación de la identidad corporativa, Misión, Visión, Valores y la elaboración de estrategias mediante la matriz FOFA-DODA, consecuentemente la determinación y selección de objetivos a través de la matriz MPEC con la respectiva asignación de tácticas.

### **3.1.2 Análisis situacional**

Mediante la aplicación de la entrevista y observación directa se pudo obtener información que define al negocio como un fabricante de planchas de yeso, instalador y comercializador de diferentes tipos de tumbados, con personal responsable y con experiencia los cuales brindan un servicio de calidad y un trabajo garantizado, del mismo modo se constató la orientación del micronegocio el cual aspira convertirse en uno de los mas grande distribuidores del servicio de instalación de tumbados y comercializador de todo tipo de materiales de construcción poniendo siempre por delante la satisfacción del cliente, el desarrollo económico del negocio con responsabilidad social.

La elaboración de la matriz **FODA** como sus siglas lo indican se refiere a la identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, esta matriz es una herramienta utilizada para la determinación de los factores internos y externos que afectan a la empresa tanto de manera positiva como negativa.

La matriz FODA es el resultado de este análisis situacional o análisis del entorno interno y externo, en donde definimos los puntos fuertes y débiles de la empresa así como los aspectos de oportunidad y amenaza que ésta posee.

A continuación se presenta la matriz FODA con sus respectivos factores obtenidos mediante el levantamiento de información.

## MATRIZ FODA

Tabla 1

### Análisis FODA

	<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>
F1	Producto de calidad	D1	Falta de equipos de seguridad
F2	Servicio de planificación, proyección y asesoría	D2	Falta de espacio físico para la atención al cliente
F3	Alto compromiso de los dueños	D3	Desconocimiento del plan de marketing
F4	Bajos precio	D4	No posee marca comercial
F5	Disponibilidad de recursos	D5	Falta de infraestructura para bodega
F6	Disponibilidad de transporte	D6	Débil cultura organizacional
F7	Experiencia en el mercado	D7	Tipo de negocio poco apto para la mantención de personal fijo
F8	Trabajo garantizado		
	<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>
O1	Posible expansión territorial debido a la naturaleza del producto	A1	Crecimiento de la competencia
O2	Acceso a créditos bancarios	A2	Marco político actual
O3	Convenios con proveedores	A3	Marco económico actual
O4	Captación de nuevos clientes	A4	Ingreso de competidor extranjero en el área de fabricación y venta
O5	Mercado en crecimiento	A5	Producto sustituto

Elaborado por: María Caballero

Fuente: Entrevista #1 realizada al propietario del micronegocio "Tumbados y Decoraciones José Santana"

### 3.1.3 Formulación de estrategias

Mediante la utilización de la matriz **FOFADODA** se realizó la formulación de estrategias tomando como base los factores que forman parte del FODA. **(Ver apéndice 5)**

La matriz FOFADODA se encuentra dividida en cuatro cuadrantes de los cuales se generan las siguientes estrategias:

Estrategias **FO** se formulan a partir de la combinación de las Fortalezas y Oportunidades en donde se usan las fuerzas internas para sacarle provecho a las oportunidades.

- Promover la mejora de la calidad en el servicio de atención al cliente

- Aumentar el inventario permanente y creación de una nueva línea de productos
- Ofrecer garantías de instalación y de producto

Estrategias **FA** nacen a partir de la combinación de las Fortalezas y Amenazas, las cuales tratan de disminuir los efectos de las amenazas externas utilizando las fuerzas internas de la organización.

- Garantizar la calidad del producto
- Consolidar la cartera de clientes
- Aumentar el inventario permanente para garantizar los bajos precios

Estrategias **DO** se generan a partir de la combinación de las debilidades y oportunidades en donde se busca sacarle el mayor provecho a las oportunidades, buscando la superación de las debilidades.

- Crear sucursal de ventas en una localidad aledaña
- Crear un plan de marketing aplicable a los nuevos clientes del mercado
- Crear proceso de capacitación

Estrategias **DA** en este cuadrante nos encontramos con las estrategias que tratan de reducir las debilidades y neutralizar las amenazas mediante la combinación de debilidades y amenazas.

- Expandir la cuota de mercado mediante la captación de nuevos clientes
- Desarrollar la cultura organizacional
- Posicionar la marca en el mercado

#### **3.1.4 Selección de estrategias**

Una vez realizada la formulación de estrategias se realiza la selección de estrategias para lo que se utilizó la aplicación de la matriz MPEC (Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica) la cual permite medir de manera cuantitativa cada estrategia para establecer cuáles de todas estas posee mayor peso y pueden ser ejecutadas por la organización.

Esta matriz forma parte del proceso de selección de estrategia y se desarrolla de la siguiente manera: se enlistan los factores internos y externos, se les asigna un peso a cada factor conforme a los criterios del investigador y propietario de la

organización, inmediatamente se enlistan las estrategias formuladas mediante la matriz FOFA-DODA a las cuales se les asigna una calificación de 1 a 4 dependiendo de cuan atractivo sea (CA) siendo 4 más atractivo y 1 menos atractivo, luego se multiplica CA por el peso y de este modo analizamos la sumatoria total de valoración en cada estrategia(CAT) para escoger así las de mayor influencia.(ver apéndice 6)

**Tabla 2**

**Formato matriz MPEC**

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	Estrategia 1		Estrategia 1	
		CA	CAT	CA	CAT
OPORTUNIDADES					
AMENAZAS					
FORTALEZAS					
DEBILIDADES					
<b>TOTAL</b>					

Elaborado por: María Caballero

Obtenidos estos resultados y definidas las estrategias de mayor peso se realiza una consulta al administrador para saber cuáles pueden ser ejecutadas debido al enfoque o proyección que tenga la empresa, la disponibilidad de recursos y capacidad de la misma, así obtendremos las estrategias a las cuales les asignamos sus tácticas correspondientes, para que estas puedan ser ejecutadas en el plan estratégico.

**3.1.5 Desarrollo de la Propuesta**

**Plan estratégico del micronegocio “TUMBADOS Y DECORACIONES JOSÉ SANTANA”**

**ANTECEDENTES HISTORICOS**

El micronegocio "TUMBADO Y DECORACIONES JOSE SANTANA" fue fundada por el señor José Santana Olaya y su esposa Marcia Robalito quienes en conjunto sirven a la comunidad del cantón Durán y sus sectores aledaños hace más de 18 años, iniciando sus actividades con la comercialización de planchas de yeso, convirtiéndose esta en una de sus principales actividades. Tiempo después deciden además de fabricar y vender, también ofrecer el servicio de instalación empezando así su verdadero sueño. Años más tardes el fundador de esta empresa familiar José

Santana Olaya decide empezar a importar el gypsum y ofrecerlo entre sus productos al igual que el servicio de instalación del mismo y finalmente se unen a estos dos productos, el armstrong y el fibrocel quedando así firmes en el mercado de fabricación de planchas de yeso e instalación y comercialización de toda su gama de productos

## **MISIÓN**

Nuestra MISIÓN es ser una organización dedicada a embellecer espacios con la fabricación y comercialización de planchas de yeso, además de brindar servicio de instalación de tumbados de yeso, gypsum, armstrong y fibrocel de la más alta calidad y de rápida instalación pensando siempre en la comodidad y el bienestar de las familias, con profesionales responsables y los mejores métodos de fabricación artesanal, siempre buscando el desarrollo institucional y de la comunidad.

## **VISIÓN**

Consolidarnos como una empresa innovadora en el mercado de distribución de materiales de construcción, fabricación de planchas de yeso e instalación de tumbados, cuya atención al cliente brinde un portafolio de servicios complementarios y de calidad, superando las expectativas de los clientes con precios competitivos. A la vez, continuar creciendo hasta ser la empresa líder en instalación de tumbados a nivel nacional.

## **PRINCIPIOS & VALORES**

- Respeto
- Calidad
- Puntualidad
- Experiencia
- Honestidad

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Tabla 3

### *Estrategia 1*

**Consolidar la cartera de clientes para fidelizar y asegurar un incremento en las ventas**

<b>TÁCTICA</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>
<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Por qué o para qué?</b>	<b>¿Cómo vamos a medir?</b>
<b>Dar asesoría personalizada (evaluación técnica en el lugar donde se realizarán las instalaciones)</b>	Fidelizar y ganar reconocimiento por parte de los clientes	Porcentaje de incremento en ventas y encuestas que indiquen el porcentaje en reconocimiento de marca. <15% malo; >16% <45% aceptable; >46 bueno
<b>Ofrecer descuentos en el servicio de instalación en proporción al monto del contrato por temporadas</b>	Incrementar el volumen de ventas y mantener la cartera de clientes	Porcentaje de incremento en ventas. <15% malo; >16% <45% aceptable; >46 bueno
<b>Entregar productos complementarios gratis a partir de cierto volumen de compra</b>	Incrementar el volumen de ventas y mantener la cartera de clientes	Porcentaje del incremento en las ventas anuales del producto en promoción. <15% malo; >16% <45% aceptable; >46 bueno

Elaborado por: María Caballero

Fuente: Entrevista #2 realizada al propietario del micronegocio "Tumbados y Decoraciones José Santana"

**Tabla 4**

***Estrategia 2***

**Crear sucursal de ventas en una localidad aledaña para acrecentar la participación en el mercado**

<b>TÁCTICA</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>
<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Por qué o para qué?</b>	<b>¿Cómo vamos a medir?</b>
<b>Realizar estudio de mercado</b>	Para seleccionar la ubicación más rentable	Porcentaje de incremento esperado en ventas. <15% malo; >16% < 45% aceptable; >46 bueno
<b>Realizar presupuesto</b>	Para la creación de sucursal	Tiempo de recuperación de la inversión. >5 años malo; entre 2 y 3 años aceptable; <1 bueno
<b>Adecuar y poner en marcha el local en la ubicación seleccionada</b>	Incremento en la participación de mercado	Porcentaje de incremento en ventas <15% malo; >16% < 45% aceptable; >46 bueno

Elaborado por: María Caballero

Fuente: Entrevista #2 realizada al propietario del micronegocio "Tumbados y Decoraciones José Santana"

**Tabla 5**

**Estrategia 3**

**Promover la Mejora de la calidad en el servicio al cliente para fidelizarlos y aumentar las ventas**

<b>TÁCTICA</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>
<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Por qué o para qué?</b>	<b>¿Cómo vamos a medir?</b>
<b>Crear un proceso estandarizado de atención al cliente</b>	Para estandarizar la calidad del servicio	Porcentaje de Incremento en la calidad del servicio, encuestas de satisfacción al cliente. <70% malo; >71% <80% aceptable; >81 bueno
<b>Socialización y control semestral del proceso unificado de atención al cliente</b>	Para controlar el cumplimiento de la aplicación del proceso	Porcentaje del cumplimiento de proceso. <70% malo; >71% <80% aceptable; >81 bueno
<b>Capacitación al personal de ventas</b>	Para el incremento de ventas	Porcentaje de incremento en ventas. <15% malo; >16% <45% aceptable; >46 bueno

Elaborado por: María Caballero

Fuente: Entrevista #2 realizada al propietario del micronegocio "Tumbados y Decoraciones José Santana"

**Tabla 6**

***Estrategia 4***

**Posicionar la empresa en el mercado para el incremento de ventas y reconocimiento de marca**

<b>TÁCTICA</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>
<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Por qué o para qué?</b>	<b>¿Cómo vamos a medir?</b>
<b>Contratar un asesor de marketing</b>	Para generar estrategias de posicionamiento de marca y controlar su ejecución y resultados	Porcentaje de incremento anual de ventas <15% malo; >16% <45% aceptable; >46 bueno
<b>Diseñar y crear logotipo de identificación y slogan</b>	Para generar recordación de marca	Encuestas que indique el porcentaje del incremento en reconocimiento de marca <15% malo; >16% <45% aceptable; >46 bueno
<b>Colocar anuncios publicitarios en los principales medios de comunicación escrita del cantón</b>	Para aumentar el número de ventas	Porcentaje de incremento de ventas <15% malo; >16% <45% aceptable; >46 bueno
<b>Compra anual de productos y equipos tanto de vestimenta como de trabajo con el logo de la empresa</b>	Para incrementar el reconocimiento de la marca y generar una imagen institucional	Encuestas que indique el porcentaje del incremento en reconocimiento de marca <15% malo; >16% <45% aceptable; >46 bueno

Elaborado por: María Caballero

Fuente: Entrevista #2 realizada al propietario del micronegocio "Tumbados y Decoraciones José Santana"

### **3.2 Conclusiones**

Luego de haber efectuado el diagnóstico interno y externo de la empresa se ha logrado concluir lo siguiente:

- La empresa desde sus inicios no ha contado con planificación estratégica para su gestión comercial lo que ha limitado significativamente su desarrollo empresarial y limitado la expansión de su mercado, sin embargo el objetivo primordial de la empresa ha sido siempre mantenerse en constante crecimiento, en base a la experiencia adquirida a través de los años.
- La empresa no posee una identidad organizacional ni un nombre comercial que le permita diferenciarse de otras empresas que realizan la misma actividad limitando así su posicionamiento en el mercado.
- La falta de un lugar adecuado para la atención a los clientes ha condicionado la satisfacción del servicio.
- La empresa no posee una misión y visión que dé a conocer a sus clientes el objetivo institucional de esta microempresa.
- No se ha dado a conocer a la empresa bajo ningún medio de comunicación o instrumento publicitario.
- Se determinó las fuerzas externas de la empresa por medio de la utilización del análisis FODA: Amenazas y Oportunidades existentes dentro del ambiente comercial de la empresa y también las fuerzas internas Debilidades y Fortalezas que tiene la empresa para mejorar la situación problema.

### **3.3 Recomendaciones**

Al analizar las conclusiones se puede recomendar lo siguiente:

- Implementar el plan estratégico diseñado para demostrar el objeto social de la empresa a través de la práctica acciones o estrategias que permitirán alcanzar las metas propuestas.
- Se recomienda asignar un nombre comercial a la empresa que permita la recordación de la marca en los clientes objetivos y la utilización de medios de difusión publicitaria.
- Se recomienda llevar a cabo la adecuación de un espacio para la atención al cliente en el menor tiempo posible para incrementar su satisfacción por el servicio entregado.
- Socialización de la misión, visión y valores, la formulación de los objetivos que deben cumplirse en un tiempo determinado.
- Se deben llevar a cabo campañas publicitarias que implanten en la memoria del mercado objetivo la marca, la empresa y sus productos y servicios.
- Se deben tomar en cuenta el análisis interno y externo para reconocer el entorno en el que la empresa se desenvuelve lo que permitirá una mejor toma de decisiones en bienestar y desarrollo de la empresa

## Bibliografía

Amador Posadas, F. J. (Abril de 2012). *La planeación estratégica en el proceso administrativo*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>

Amat, O., & Soldevila García, P. (2010). *Contabilidad y gestión de costes: con ejercicios resueltos. 6a Edición Revisada*. Barcelona- España: Bresca.

Barcia Ruiz, W. (29 de Octubre de 2012). *Educándonos en el Ámbito Económico*. Obtenido de La Producción de Arroz en el Ecuador: <http://ambitoeconomico.blogspot.com/2012/10/la-produccion-de-arroz-en-el-ecuador.html>

Calvin, R. J. (2000). *Gerencia de ventas: Modelos para desarrollar estrategias y tácticas de venta*. McGraw Hill.

Camilo, S. (2012). *El Proceso Administrativo*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/solangelitacamilo/2012/02/29/el-proceso-administrativo/>

Cañarte, J. C. (2012). Antecedentes del proceso de planeación estratégica como fundamentos para el logro de un desarrollo endógeno sustentable desde la universidad. SCIELO.

Carrion Medina, M. (2013). *Planeación Estratégica para la Empresa Comercial "FERVAZ" de la ciudad de Loja periodos: 2012 - 2016*. Recuperado el 11 de 2016, de <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/2248/1/TESIS%20MARITZA%20CARRION%20imprimir.pdf>

Fred R, D. (2014). *Conceptos de Administración Estratégica. 9na Edicion*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

Fred R, D. (2014). *La planeacion estrategica*. Recuperado el 11 de 2016, de [www.crecenegocios.com](http://www.crecenegocios.com): <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

Gálvez Maldonado, D. (2014). *"Modelo de Planeación Estratégica aplicado a una microempresa del sector metalmecánico del Ecuador, caso empresa EMG HIERRO FORJADO"*. Recuperado el 11 de 2016, de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2084/1/CD-0601.pdf>

Kotler, P., Camara, D., & Grande, I. y. (2000). *Dirección de Marketing*. Madrid: Edición del milenio, Prentice-Hall.

León Benavidez, C. (2011). El diseño de una planificación estratégica para la empresa REPRODATA dedicada a la reparación y mantenimiento de equipos

de copiado e impresión de la marca lexmark de la ciudad de Quito. Quito, Pichincha , Ecuador: Universidad Politecnica Salesiana sede Quito.

Rivera, G. (2015). *La diferencia entre Estrategia y Tactica*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2016, de <http://www.merca20.com/la-diferencia-entre-estrategia-y-tactica-empresarial/>

Robbins, S. (2011). *Administración, Teoría Práctica*. . México: Prentice Hall hispanoamericana.

Rodriguez, S. (2014). *Iniciación y remates de ventas*. Obtenido de <http://iniciacionyrematedeventas.blogspot.com/>

Sánchez Blanco, C. (2011). *Planificación estratégica*. . Madrid: Editorial Universitas.

Tello Jerez, L. (2014). *Generalidades de la planeación*. Obtenido de <https://prezi.com/19lxsngxzopf/generalidades-de-la-planeacion/>

Vaccaro, C. S. (2012). Distintividad y uso de las marcas comerciales. *Revista Chilena de Derecho*, vol. 39 N°1, pp.9.

Valda, J. (Septiembre de 2013). *La Estrategia y la Tactica*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2016, de <http://www.grandespyemes.com.ar/2013/09/02/la-estrategia-y-la-tactica/>

Zapata Guerrero, F. T. (2011). Análisis del proceso de soporte a la creación de empresas en México: El caso del modelo de incubación del Tecnológico de Monterrey. *Universidad Autónoma Nacional de México*.

# APÉNDICE

## Apéndice 1

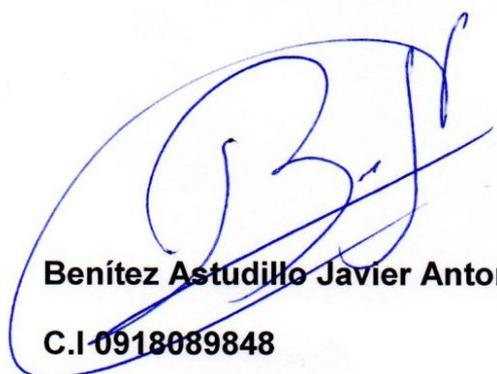
### Análisis de plagio URKUND



---

#### Urkund Analysis Result

<b>Analysed Document:</b>	PLAN ESTRATEGICO DEL MICRONEGOCIO TUMBADOS Y DECORACIONES JOSE SANTA DEL CANTON DURAN.docx (D24285006)
<b>Submitted:</b>	2016-12-12 21:00:00
<b>Submitted By:</b>	mariaisabelcb26@gmail.com
<b>Significance:</b>	5 %



**Benítez Astudillo Javier Antonio**  
**C.I-0918089848**

## Apéndice 2

### Autorización

### AUTORIZACION

Milagro 15 de noviembre del 2016

Por medio de la presente, yo **José Santana Olaya** con cedula de identidad **0914005848** propietario y representante legal de la empresa familiar **"TUMBADOS Y DECORACIONES JOSE SANTANA"** autorizo a la Srta. **María Isabel caballero Briones** con cedula de identidad **0928065432**, egresada de la carrera de **INGENIERÍA COMERCIAL**, de la **UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**, a recolectar información para el desarrollo de su caso de estudio de grado: **DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL MICRONEGOCIO "TUMBADOS Y DECORACIONES JOSE SANTANA DEL CANTON DURAN"** y pueda realizarlo en las instalaciones del mismo.

Atentamente:



**José Santana Olaya**

**C.I 0914005848**

### Apéndice 3

#### Entrevista 1

#### ENTREVISTA REALIZADA AL PROPIETARIO DEL MICRONEGOCIO “TUMBADO Y DECORACIONES JOSE SANTANA” DEL CANTON DURAN

**COOPERACION:** Agradezco de ante mano por la atención prestada para el desarrollo de esta importante investigación, además le garantizo guardar absoluta reserva.

**OBJETIVO:** Adquirir información relevante que permita conocer mas a fondo las funciones del negocio asi como sus proyecciones y del mismo modo identificar aquellos factores internos y externos que influyen en el desarrollo de las actividades cotidianas del negocio y cuales son de mayor impacto tanto de manera positiva como negativa.

**INSTRUCCIONES:** Se le pide de la manera más comedida ser muy reflexivo al llenar los espacios.

#### Preguntas

1 ¿Cuál es el concepto del negocio?

---

2 ¿Cuáles son sus objetivos a cumplir?

---

3 ¿Qué factores considera usted como fortalezas que afecten al desempeño de su negocio?

---

4 ¿Qué factores considera usted como debilidades que afecten al desempeño de su negocio?

---

5 ¿Qué considera usted favorable en su entorno externo que pueda usar en el desarrollo de su negocio?

---

6 ¿Cuáles son aquellos factores externos que usted considera una amenaza para el desarrollo de las actividades de su negocio?

---

**GRACIAS POR SU VALIOSA INFORMACIÓN Y ATENCIÓN PRESTADA**

## Apéndice 4

### Entrevista 2

#### ENTREVISTA REALIZADA AL PROPIETARIO DEL MICRONEGOCIO “TUMBADO Y DECORACIONES JOSE SANTANA” DEL CANTON DURAN

**COOPERACION:** Agradezco de ante mano por la atención prestada para el desarrollo de esta importante investigación, además le garantizo guardar absoluta reserva.

**OBJETIVO:** Adquirir información relevante que permita definir estrategias primordiales para el desarrollo positivo de las actividades de la empresa.

**INSTRUCCIONES:** Se le pide de la manera más comedida ser muy reflexivo al llenar los espacios.

#### Preguntas

- 1 **¿Cuáles son los problemas o las necesidades que debe cubrir con mayor urgencia para mejorar la productividad de su negocio?**  
\_\_\_\_\_
- 2 **Debido a los problemas presentados ¿Cuál cree usted es la medida que se debe tomar para que los clientes quieran volver después de haber utilizado sus servicios y adquirido sus productos?**  
\_\_\_\_\_
- 3 **¿Qué considera usted se debe hacer para que los cliente se sientan satisfechos con el trato y servicio que su negocio le brinda?**  
\_\_\_\_\_
- 4 **¿Cree usted que es necesario la creación de un nombre comercial para su empresa y la utilización de publicidad para hacerla conocer?**  
\_\_\_\_\_
- 5 **¿Considera usted que ubicar una sucursal en una ciudad aledaña donde el servicio siempre es requerido sería una buena estrategia para ganar mercado?**  
\_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU VALIOSA INFORMACIÓN Y ATENCIÓN PRESTADA**

## Apéndice 5

### Entrevista 3

#### ENTREVISTA REALIZADA AL MAE. EDUARDO ESPINOZA GERENTE GENERAL DEL BANCO DE MACHALA DEL CANTÓN MILAGRO EXPERTO EN PLANIFICACION ESTRATEGICA

**COOPERACION:** Agradezco de ante mano por la atención prestada para el desarrollo de esta importante investigación, además le garantizo guardar absoluta reserva.

#### Preguntas

1. ¿Cómo define usted la planificación estratégica y que tan importante la considera para desarrollo de una organización?  
\_\_\_\_\_
2. ¿Por qué es importante elaborar un plan estratégico en una organización?  
\_\_\_\_\_
3. ¿Según su criterio cual es el proceso para el desarrollo de un plan estratégico?  
\_\_\_\_\_
4. ¿Qué considera usted es importante hacer durante la recolección de información para un buen desarrollo del plan estratégico?  
\_\_\_\_\_
5. ¿Cuál es el criterio que usted usa para la generación de estrategias adecuadas?  
\_\_\_\_\_

---

**GRACIAS POR SU VALIOSA INFORMACIÓN Y ATENCIÓN PRESTADA**

## Apéndice 6

### Estrategias FO-FA-DO-DA

ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA		OPORTUNIDADES		AMENAZAS					
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3
		Posible expansion territorial debido a la naturaleza del producto		Crecimiento de la competencia					
		Acceso a créditos bancarios		Marco político actual					
		Convenios con proveedores		Marco económico actual					
		Captación de nuevos clientes		Ingreso de competidor extranjero en el área de fabricación y venta					
		Mercado en crecimiento		Producto sustituto					
FORTALEZAS		FO		FA					
F1	Producto de calidad	Promover la mejora de la calidad en el servicio de atención al cliente F2-O4		Garantizar la calidad del producto F2-A1					
F2	Servicio de planificación, proyección y asesoría								
F3	Alto compromiso de los dueños	Aumentar el inventario permanente y creación de nueva línea de producto F1-O2		Consolidar la cartera de clientes F7-A4					
F4	Bajos precios								
F5	Disponibilidad de recursos	Ofrecer garantía de instalación y de producto F1-O5		Aumentar el inventario permanente para garantizar los bajos precios F5-A2-A3					
F6	Disponibilidad de transporte								
F7	Experiencia en el mercado								
F8	Trabajo garantizado								
DEBILIDADES		DO		DA					
D1	Falta de equipos de seguridad	Crear sucursal de ventas en una localidad aledaña D2;D5-O1;O2;O5		Expandir la cuota de mercado mediante la captación de nuevos clientes D3-D5;A5					
D2	Falta de espacio físico para la atención al cliente								
D3	Desconocimiento del plan de marketing	Crear un plan de marketing aplicable a los nuevos clientes del mercado D3-O4		Desarrollar la cultura organizacional D3-D6;A4					
D4	No posee marca comercial								
D5	Falta de infraestructura para bodega								
D6	Debil cultura organizacional	Crear procesos de capacitación D6-D7;O1-O2		Posicionar la marca en el mercado D4;A1					
D7	Tipo de negocio poco apto para la mantención de personal fijo								

Elaborado por: María Caballero

Fuente: Entrevista #2 realizada al propietario del micronegocio "Tumbados y Decoraciones José Santana"

## Apéndice 7

### MATRIZ MPEC

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	Promover la mejora de la calidad en el servicio de atención al cliente F2-O4		Aumentar el inventario permanente y creación de nueva línea de producto F1-O2		Ofrecer garantía de instalación y de producto F1-O5		Garantizar la calidad del producto F2-A1		Consolidar la cartera de clientes F7-A4		Aumentar el inventario permanente para garantizar los bajos precios F5-A2-A3		Crear sucursal de ventas en una localidad aledaña D2;D5-O1;O2;O5		Crear un plan de marketing aplicable a los nuevos clientes del mercado D3-O4		Crear procesos de capacitación D6-D7;O1-O2		Desarrollar la cultura organizacional D3-D6;A4		Expandir la cuota de mercado mediante la captación de nuevos clientes D3-D5;A5		Posicionar la marca en el mercado D4;A1	
		CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT
<b>OPORTUNIDADES</b>																									
Posible expansión territorial debido a la naturaleza del producto	0,1	2	0,2	1	0,1	2	0,2	3	0,3	1	0,1	1	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	2	0,2	3	0,3	1	0,1
Acceso a créditos bancarios	0,12	3	0,36	4	0,48	2	0,24	1	0,12	2	0,24	3	0,36	4	0,48	1	0,12	4	0,48	1	0,12	1	0,12	3	0,36
Convenios con proveedores	0,08	1	0,08	3	0,24	1	0,08	1	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
Captación de nuevos clientes	0,13	4	0,52	1	0,13	2	0,26	2	0,26	3	0,39	2	0,26	3	0,39	4	0,52	1	0,13	2	0,26	3	0,39	3	0,39
Mercado en crecimiento	0,13	3	0,39	3	0,39	2	0,26	3	0,39	3	0,39	3	0,39	4	0,52	3	0,39	3	0,39	2	0,26	3	0,39	4	0,52
<b>AMENAZAS</b>																									
Crecimiento de la competencia	0,1	2	0,2	1	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	1	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	1	0,1	1	0,1	4	0,4
Marco político actual	0,09	1	0,09	1	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	4	0,36	2	0,18	2	0,18	2	0,18	2	0,18	1	0,09	2	0,18
Marco económico actual	0,08	1	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	4	0,32	2	0,16	2	0,16	2	0,16	1	0,08	1	0,08	2	0,16
Ingreso de competidor extranjero en el área de fabricación y venta	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	4	0,4	1	0,1	4	0,4
Producto sustituto	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21	2	0,14	3	0,21	3	0,21	2	0,14	2	0,14	3	0,21	1	0,07	4	0,28	3	0,21
<b>FORTALEZAS</b>																									
Producto de calidad	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16	2	0,16	1	0,08	2	0,16	3	0,24
Servicio de planificación, proyección y asesoría	0,06	4	0,24	1	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	1	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12
Alto compromiso de los dueños	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14	2	0,14	3	0,21	1	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21	1	0,07	2	0,14
Bajos precios	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	4	0,24	3	0,18	2	0,12	3	0,18	1	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Disponibilidad de recursos	0,07	3	0,21	2	0,14	1	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	3	0,21	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
Disponibilidad de transporte	0,06	2	0,12	1	0,06	3	0,18	1	0,06	3	0,18	1	0,06	3	0,18	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12
Experiencia en el mercado	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36	3	0,27	4	0,36	2	0,18	3	0,27	3	0,27	2	0,18	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Trabajo garantizado	0,05	4	0,2	1	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2	1	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	1	0,05	2	0,1	2	0,1
<b>DEBILIDADES</b>																									
Falta de equipos de seguridad	0,08	1	0,08	1	0,08	4	0,32	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08
Falta de espacio físico para la atención al cliente	0,08	3	0,24	1	0,08	2	0,16	1	0,08	3	0,24	1	0,08	3	0,24	1	0,08	1	0,08	1	0,08	3	0,24	1	0,08
Desconocimiento del plan de marketing	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,1	4	0,2	1	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
No posee marca comercial	0,08	2	0,16	1	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	1	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32	1	0,08	4	0,32	4	0,32
Falta de infraestructura para bodega	0,06	3	0,18	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	3	0,18	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
Debil cultura organizacional	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	4	0,24	4	0,24	1	0,06	1	0,06
Tipo de negocio poco apto para la mantención de personal fijo	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15	1	0,05	1	0,05
	2	63	5,1	45	3,77	59	4,77	52	4,29	68	5,38	49	4,12	61	5,16	51	4,23	53	4,36	47	3,7	52	4,16	59	4,96

Elaborado por: María Caballero

Fuente: Entrevista #2 realizada al propietario del micronegocio "Tumbados y Decoraciones José Santana"

## Apéndice 8

### Instalación de tumbado



Fuente: José Santana propietario del micronegocio

## Apéndice 9

### Instalación de tumbado



Fuente: José Santana propietario del micronegocio