



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Estrategias empresariales para el posicionamiento de la
ebanistería San Francisco en el cantón La Maná

Autora:

Lic. Angy Estefania Lisintuña Paula

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN MODALIDAD DE
INFORME DE INVESTIGACIÓN**

Previo a la obtención del grado académico en
**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GESTIÓN DE LAS PYMES**

Tutor:

PhD. Napoleón Guillermo Sánchez Chóez

La Libertad – Ecuador

2026



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN



Firmado electrónicamente por:
**NAPOLEON GUILLERMO
SANCHEZ CHOEZ**
Validar únicamente con FirmaBC

**Ing. Homero Rodríguez Insuasti, PhD
COORDINADOR DEL PROGRAMA**

**PhD. Napoleón Sánchez Chóez
TUTOR**

**PhD. Rumania Torres Navarrete
ESPECIALISTA 1**

**PhD. Lorena Reyes Tomalá
ESPECIALISTA 2**

**Ab. María Rivera González, Mgtr.
SECRETARIA GENERAL
UPSE**



UPSE
UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO

CERTIFICACIÓN

Certifico que luego de haber dirigido científica y técnicamente el desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos, razón por el cual apruebo en todas sus partes el presente trabajo de titulación que fue realizado en su totalidad por la Lic. Angy Estefanía Lisintuña Paula, como requerimiento para la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas mención Gestión de las Pymes.

TUTOR



Firmado electrónicamente por:
NAPOLEON GUILLERMO
SANCHEZ CHOEZ
Validar únicamente con FirmaEC

PhD. Napoleón Sánchez Chóez

08 de enero del 2026



UPSE

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Angy Estefanía Lisintuña Paula

DECLARO QUE:

El trabajo de Titulación, “Estrategias empresariales para el posicionamiento de la ebanistería San Francisco en el cantón La Maná”, previo a la obtención del título de Magíster en administración de empresas, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías.

Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

La Libertad, 08 de enero del 2026

AUTORA



Firmado electrónicamente por:
**ANGY ESTEFANIA
LISINTUÑA PAULA**

Validar únicamente con Firma&C

Lic. Angy Estefanía Lisintuña Paula



UPSE

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado “Estrategias empresariales para el posicionamiento de la ebanistería San Francisco en el cantón La Maná” presentado por el estudiante, Angy Estefanía Lisintuña Paula fue enviado al sistema anti-plagio COMPILATIO, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al 9 %, por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.



Sumado electrónicamente por:
**NAPOLEON GUILLERMO
SANCHEZ CHOEZ**

Validar únicamente con FirmaEC

**PhD. Napoleón Sánchez Chóez
TUTOR**



UPSE

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

AUTORIZACIÓN

Yo, Angy Estefanía Lisintuña Paula

Autorizo a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de informe de investigación con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este artículo académico dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor

La Libertad, 08 de enero del año 2026

AUTORA



Lic. Angy Estefanía Lisintuña Paula

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, elevo mi más profundo y sincero agradecimiento a Dios, quien ha sido mi pilar en este proceso académico, que me ha dado serenidad y perseverancia.

A mis padres, les expreso mi amor y gratitud eternos. Su amor incondicional, su comprensión infinita y su apoyo inquebrantable han sido el pilar fundamental de este logro. Su fe en mí fue la luz que iluminó mi camino y el motor que me impulsó a superar cada desafío.

Extiendo un especial y sentido agradecimiento a mi tutor, por su invaluable orientación, su compromiso inquebrantable y su dedicación ejemplar. Su paciencia y profesionalismo me acompañaron en cada fase de esta investigación.

A la Universidad y sus docentes, quienes compartieron generosamente sus conocimientos y experiencia, inspirándome a cultivar una actitud crítica y reflexiva que enriqueció profundamente mi proceso formativo.

Angy

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi fortaleza en los momentos de duda y mi luz en los días más difíciles. Tu guía me recordó que cada esfuerzo y cada sacrificio en este camino tenían un propósito hermoso.

A mis padres, con todo mi amor y gratitud eterna. Este logro es tan mío como suyo. Gracias por sus sacrificios silenciosos, su apoyo incondicional y por ser mi ejemplo de perseverancia y amor.

A mis amigos más cercanos y familia, esos pilares que celebraron conmigo cada avance y me sostuvieron en cada tropiezo. Gracias por entender mis ausencias y por llenarme de alegría y ánimo cuando más lo necesitaba.

Este trabajo es el reflejo de cada una de las personas que creyeron en mí.

Gracias.

Angy

ÍNDICE GENERAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	II
CERTIFICACIÓN	III
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	IV
CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO	V
AUTORIZACIÓN	VI
AGRADECIMIENTO	VII
DEDICATORIA	VIII
ÍNDICE GENERAL	IX
ÍNDICE DE TABLAS	XII
ÍNDICE DE FIGURAS	XIII
RESUMEN	XV
Abstract.....	XVI
INTRODUCCIÓN	1
Situación problemática	2
Formulación del problema	4
Justificación teórica.....	4
Justificación práctica.....	4
OBJETIVOS	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	5
CAPÍTULO I.....	6
MARCO TEÓRICO	6
1.1 Antecedentes.....	6
MARCO CONCEPTUAL	9
1.2. Administración estratégica	9
1.2.1 Gestión estratégica.....	9
1.2.2 Planificación estratégica	10
1.2.3 Plan estratégico.....	10
1.2.4 Metas y objetivo estratégicos.....	12
1.2.5 Metodología SMART	13
1.2.6 Misión.....	14
1.2.7 Visión	14

1.2.8 Valores.....	14
1.2.9 Estructura Organizacional	14
1.3 Herramientas de análisis estratégico	15
1.3. 1 Análisis FODA.	15
1.3.2 Análisis PESTEL	17
1.3.3 Modelo de análisis competitivo 5 fuerzas de Porter.....	18
1.3.4 Modelo de negocios Canvas.....	19
1.3.4.1 Importancia del modelo Canvas	20
1.3.4.2 Componentes del modelo Canvas	20
1.3.4.3 Uso del modelo Canvas	22
1.3.4.4 Modelo Canvas y microempresas.....	23
1.4 Competitividad empresarial	23
1.4.1 Empresas.....	24
1.4.2 Clasificación	24
1.5 Teoría de los recursos y capacidades.....	25
CAPÍTULO II.....	26
MARCO METODOLÓGICO.....	26
2.1 Diseño de la investigación.....	26
2.2 Métodos de investigación	26
2.2.1 Inductivo – Deductivo	26
2.2.2 Método Analítico	27
2.3 Población y muestra	27
2.4 Recolección y procesamiento de los datos.....	29
2.4.1 Entrevista.....	29
2.4.2 Encuesta.....	29
2.4.3 Cuestionario.....	30
2.4.4 Herramientas de diagnóstico y análisis empleadas.....	30
2.4 Estructura del plan estratégico	32
CAPÍTULO III.....	33
RESULTADOS	33
3.1 Análisis de la entrevista aplicada al propietario de la ebanistería	33
3.2 Análisis de la encuesta a los empleados	35
3.3 Análisis de la encuesta aplicada a los clientes.....	37
3.4 Análisis de la encuesta aplicada a los clientes potenciales.	47
CAPÍTULO IV	58

PROPUESTA.....	58
4.1 Título del plan estratégico	58
4.2 Introducción	58
4.3 Objetivos Estratégicos.....	59
4.3.1 Objetivo General	59
4.3.2 Objetivos Específicos	59
4.4 Metas estratégicas.....	59
4.5 Diagnostico.....	60
4.5.1 Análisis PESTEL	60
4.5.2 Las 5 fuerzas de Porter	63
4.5.3 Matriz FODA.....	68
4.5.4 Matriz de estrategias FODA.....	70
4.5.5 Análisis de componentes principales	72
4.6 Formulación de estrategias.....	76
4.7 Plan de acción (Propuesta)	78
4.8 Modelo Canvas propuesto.....	80
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES	84
Referencias bibliográficas.....	86
ANEXOS	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población.....	27
Tabla 2. Análisis de la competencia directa	65
Tabla 3. Análisis de la competencia indirecta	66
Tabla 4. Matriz de estrategias.....	70
Tabla 5. Matriz de evaluación de impacto estratégico	72
Tabla 6. Brechas de las dimensiones en relación a la percepción y expectativa.....	72
Tabla 7. Correlaciones de las variables	73
Tabla 8. Modelo de regresión múltiple	74
Tabla 9. Prueba KMO y de Esfericidad de Bartlett.....	74
Tabla 10. Plan de acción	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de planificación estratégica.....	11
Figura 2. Definición de metodología SMART	13
Figura 3. Imagen del modelo Canvas.	21
Figura 4. Frecuencia de compra.....	37
Figura 5. Calidad de los productos	37
Figura 6. Satisfacción por el servicio.....	38
Figura 7. Precios adecuados.....	39
Figura 8. Como se enteró de la ebanistería.....	39
Figura 9. Satisfacción en relación con la variedad de los diseños.....	40
Figura 10. Muebles acordes a las tendencias actuales	40
Figura 11. Compras futuras.....	41
Figura 12. Tipos de madera de preferencia.	41
Figura 13. Recomendación de la ebanistería	42
Figura 14. Aspectos importantes para mejorar el servicio.....	42
Figura 15. Método de pago utilizado	43
Figura 16. Servicio de Courier.....	44
Figura 17. Programa de fidelización de clientes.....	44
Figura 18. Sistema de aviso sobre promociones.....	45
Figura 19. Dispone la empresa de una página web.....	45
Figura 20. La ebanistería dispone de un carrito y botón de pago	46
Figura 21. Conocimiento de la ebanistería	47
Figura 22. Medios por los que conoció la ebanistería.....	47
Figura 23. Visita a la ebanistería.....	48
Figura 24. Motivo de no compra	49

Figura 25. Aspectos que se valora a la hora de comprar un mueble.....	49
Figura 26. Muebles de mayor frecuencia.....	50
Figura 27. Frecuencia de compra de muebles.....	50
Figura 28. Importancia de las redes sociales	51
Figura 29. Motivación para compra.....	52
Figura 30. Madera de preferencia	52
Figura 31. Visita a la ebanistería si recibe visita.....	53
Figura 32. Método de pago de la empresa	54
Figura 33. Servicio de montaje y entrega	54
Figura 34. Programa de fidelización de clientes.....	55
Figura 35. Sistema de aviso de promociones.....	55
Figura 36. Página web de la empresa	56
Figura 37. Carrito y botón de compras en la página web	57
Figura 38. Matriz FODA	68
Figura 39. Análisis factorial entre dimensiones.....	75

RESUMEN

El presente trabajo tuvo por objetivo principal diseñar un plan estratégico que permita el posicionamiento en el mercado local de la ebanistería San Francisco. Para lograr el propósito se adoptó un enfoque mixto, el tipo de estudio fue, descriptivo no experimental de corte transversal; los métodos de análisis de información el inductivo, deductivo y analítico; las técnicas de recolección de información, la encuesta y entrevistas; la población finita estuvo conformada por, el gerente, empleados, los clientes actuales y potenciales. El diagnóstico mediante el FODA identificó que la ebanistería posee fortalezas en calidad artesanal y reputación, pero debilidades críticas limitando su competitividad; las encuestas revelaron demanda creciente de personalización, sostenibilidad y compras online, con preferencias de diseño y canales; el análisis PESTEL determinó un entorno favorable a nivel político, económico y social, con desafíos a nivel de tecnológico y ecológico debido a las normativas ambientales vigentes; mientras que, las 5 fuerzas de Porter detectaron competencia intensa, pero oportunidades en segmentos especializados. El modelo Canvas muestra que la ebanistería se sustenta en socios estratégicos, producción artesanal, diseño innovador. El análisis de componentes principales mediante el empleo de un modelo de regresión múltiple, con un valor KMO = 0,891 indica adecuación muestral para el análisis factorial, y la prueba de esfericidad de Bartlett ($\chi^2 = 128,45$ gl. = 10, $p < 0,001$) confirma correlaciones significativas entre las variables estratégicas, en base a esto se determinó las principales estrategias para reducir la brecha y mejorar el posicionamiento de la ebanistería, se tuvo, el desarrollo de plataforma e-commerce con integración multidispositivo, desarrollo de líneas de muebles eco amigables, rediseño de procesos productivos, capacitación del personal, manual de procedimientos y plan de retención de talento.

Palabras clave: Estrategias empresariales, competitividad, FODA, Porter, PESTEL, Canvas.

Abstract

This paper, entitled “Business strategies for positioning San Francisco cabinetmaking in the canton of La Maná,” had the overall objective of designing a strategic plan to enable positioning in the local market. To achieve this goal, a mixed approach was adopted. The study was descriptive, non-experimental, and cross-sectional. The methods of information analysis were inductive, deductive, and analytical. The techniques used to collect information were surveys and interviews. The finite population consisted of the manager, employees, and current and potential customers. The SWOT analysis identified that San Francisco Cabinetry has strengths in craftsmanship and reputation, but critical weaknesses that limit its competitiveness. Surveys revealed growing demand for customization, sustainability, and online shopping, with preferences for design and channels. The PESTEL analysis determined a favorable political, economic, and social environment, with challenges at the technological and ecological levels due to current environmental regulations; while Porter's 5 Forces detected intense competition but opportunities in specialized segments. The Canvas Business Model shows that the cabinetmaking business is based on strategic partners, artisanal production, and innovative design. Principal component analysis using a multiple regression model, with a KMO value = 0,891, indicates sample adequacy for factor analysis, and Bartlett's Sphericity Test ($\chi^2 = 128,45$ gl. = 10, $p < 0,001$) confirms correlation between the strategic variables. Based on this, the main strategies for reducing the gap and improving the positioning of the cabinetmaker were determined. These included the development of an e-commerce platform with multi-device integration, the development of eco-friendly furniture lines, the redesign of production processes, staff training, a procedures manual, and a talent retention plan.

Keywords. Business strategies, competitiveness, SWOT, Porter, PESTEL, Canvas.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad dentro del contexto mundial, sobre todo en un entorno empresarial cada día más competitivo e innovador las empresas enfrentan inmutables desafíos para conservar su relevancia y rentabilidad; el sector de la ebanistería, dedicado a la fabricación de muebles y piezas de madera de alta calidad, enfrenta hoy un escenario competitivo marcado por la globalización, los cambios en los patrones de consumo y la creciente demanda de sostenibilidad, las empresas de este rubro han tenido que adaptarse a mercados cada vez más exigentes, donde la diferenciación, la innovación en diseño y la eficiencia operativa son factores clave para mantener su posicionamiento en el mercado (Ortiz y Narváez, 2024).

En los últimos años, el sector manufacturero ha enfrentado transformaciones significativas en los patrones de consumo y preferencias de los clientes respecto a mobiliario para el hogar, este fenómeno es particularmente visible en el cantón La Maná, donde se observa una proliferación de establecimientos dedicados a esta actividad comercial a lo largo de sus principales vías, entre estos negocios se destaca la ebanistería San Francisco, con una trayectoria de más de una década en el mercado local, sin embargo a pesar de ello presenta algunos inconvenientes que han limitado su crecimiento, entre las que se tiene, una falta de planificación estratégica, así como deficiencias en sus procesos operativos y la baja promoción de sus productos.

La presente investigación tiene por finalidad analizar cómo la implementación de estrategias empresariales ayuda a la ebanistería San Francisco a definir su propuesta de valor, mejorar su relación con los clientes y optimizar sus recursos, logrando así un posicionamiento más sólido, lo que a la vez le permite mejorar sus ventas y por ende su rentabilidad.

La investigación se divide en capítulos, además de una parte introductoria que incluye el problema, los objetivos, las hipótesis de investigación, así como la justificación teórica y práctica del estudio, el capítulo I, aborda el Marco teórico, antecedentes y marco conceptual de las variables de estudio. El capítulo II la metodología, el cual abarca desde el diseño hasta las técnicas e instrumentos de recolección de información. El capítulo III, los resultados y la discusión; el capítulo IV aborda la propuesta de trabajo en el que se incluye, la introducción, objetivos, descripción del plan estratégico, las herramientas estratégicas como el análisis PESTEL, FODA, Porter, Canvas, así como los respectivos planes de acción; el trabajo finaliza con la presentación de las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas que dieron el sustento teórico de la investigación

Situación problemática

En Latinoamérica, la ebanistería tiene un fuerte componente artesanal y cultural, en este contexto, la gestión estratégica se ha convertido en un pilar fundamental para garantizar la supervivencia y el crecimiento de los talleres de ebanistería, tanto en economías desarrolladas como en aquellas en vía de desarrollo (Barros, 2021). Sin embargo, el sector enfrenta desafíos como el acceso limitado a mercados internacionales y la competencia con muebles importados de bajo precio sobre todo de grandes países como China.

El Observatorio Económico y Social de Tungurahua [OBEST] (2021) indica que la industria de muebles constituye el segmento más importante de la industria maderera secundaria a nivel nacional. La gran mayoría de empresas de la industria de la ebanistería y el trabajo en madera están conformadas por medianas y pequeñas empresas familiares, se abastecen de madera con calidad muy variada, sin embargo, presentan limitaciones tecnológicas y de maquinaria, lo que influye en el diseño de productos y control de calidad.

En el contexto nacional, las exportaciones no tradicionales fueron de \$6.163 millones de dólares FOB en 2020, de los cuales la exportación de muebles contribuyó con el 0,17%; además, los productos industrializados no tradicionales registraron exportaciones por \$3.388 millones de dólares FOB, donde los muebles participaron con el 0,30% (Banco Central del Ecuador (BCE) , 2023)

Dentro del contexto micro, en la ebanistería se presentan algunos inconvenientes entre los que se destaca, el bajo posicionamiento en el mercado, siendo este el principal inconveniente, la falta de rumbo que impide que la competitividad de la misma sea la adecuada; la falta de diferenciación, si bien la microempresa, cuenta con talentosos ebanistas con experiencia de varios años, además de trabajar con maderas de alta calidad, no ha logrado comunicar a su público, qué la hace única frente a talleres similares o grandes fabricantes de muebles presentes en la zona, es decir no se ha diferenciado de los demás (Carpio, 2020).

También, la gestión financiera se ha basado en datos manuales que si bien indican la situación de la empresa, no son datos concretos, lo que ha llevado a desequilibrios en los costos y a una rentabilidad fluctuante, demostrando en ocasiones ganancias, mientras que en otros periodos presentado perdidas considerables, lo que a la vez genera inconvenientes a la hora de producir sus productos y es la falta de liquidez complica la adquisición de materia prima además del pago de los sueldos a los empleados.

Otro inconveniente significativo que se aprecia es que no cuenta con estrategias de marketing, a lo largo de los años ha dependido casi exclusivamente del boca a boca para atraer clientes, sin explorar estrategias de marketing digital o alianzas comerciales que podrían ampliar su alcance; los procesos de producción son poco innovadores utilizando

métodos tradicionales para la elaboración de los productos en madera, todo esto ha afectado, la calidad y los tiempos de entrega, perjudicando la satisfacción del cliente.

Para finalizar, la empresa no promueve procesos constantes de capacitación ni actualización en cuanto a nuevas tendencias, diseños, estructuras y modelos en el mercado del mobiliario, lo que limita la innovación y creatividad del equipo, provocando que los productos ofrecidos no respondan a las exigencias estéticas y funcionales del consumidor actual, cada día más exigente

Ante este escenario, surge la necesidad de adoptar un plan estratégico con la finalidad de mejorar el posicionamiento de ebanistería San Francisco en el mercado local, dichas estrategias tienen la finalidad de reorganizar su modelo de negocio y potenciar su competitividad,

Formulación del problema

¿De qué manera, las estrategias empresariales pueden fortalecer el posicionamiento en el mercado local de la ebanistería San Francisco?

Justificación teórica

La justificación teórica del proyecto se da porque se abordan los principales conceptos de gestión y modelos estratégicos, además de herramientas estratégicas como, el análisis PESTEL para el conocer el macroentorno, y las 5 fuerzas de Porter en relación con el microentorno, la matriz FODA para detectar fortalezas y debilidades; gestión empresarial, la metodología SMART, así como competitividad y posicionamiento empresarial.

Justificación práctica

En lo práctico, el proyecto se justifica porque los resultados obtenidos y las estrategias propuestas, servirán de manera directa a la ebanistería, lo que le permitiría definir

una propuesta de valor sólida, la empresa podría comunicar mejor sus ventajas, ya sea a través de diseños personalizados, materiales sostenibles o plazos de entrega más rápidos, además de optimizar sus costos y mejorar la satisfacción de los clientes mediante el empleo de programas que incentiven la compra de sus bienes.

Además, puede ser utilizado por otras empresas que deseen implementar un plan estratégico para la mejora de su gestión estratégica y con ello su participación en el mercado, incrementando su eficiencia operativa y por ende su sostenibilidad a corto y mediano plazo; los beneficiarios del estudio fueron los empleados de la ebanistería San Francisco.

OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico que permita el posicionamiento en el mercado local de la ebanistería San Francisco del cantón La Maná

Objetivos específicos

Diagnosticar la situación comercial y operativa actual de la ebanistería identificando los principales inconvenientes que se suscitan

Analizar el entorno competitivo de la empresa, que permita la identificación de las ventajas competitivas y los riesgos estratégicos que enfrenta la organización.

Diseñar un plan estratégico que establezca las metas, directrices y acciones necesarias para el posicionamiento de la ebanistería “San Francisco” en el mercado del cantón La Maná.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes

A nivel internacional, en la ciudad de México, el trabajo titulado *Adaptación del modelo Canvas como herramienta competitiva para las PyMES de Lázaro Cárdenas, Michoacán* desarrollada por Casas et al., (2023) el objetivo fue analizar la efectividad del Canvas como herramienta de gestión estratégica para mejorar la competitividad sobre todo en el sector de comercio y la manufactura. La metodología adoptó un enfoque mixto, utilizando métodos y técnicas cualitativas y cuantitativos; para la recolección de información se utilizaron entrevistas semiestructuradas y análisis FODA, la muestra se conformó por 30 propietarios de las microempresas dedicadas a la ebanistería, entre los hallazgos clave se tuvo que el 90% de las empresas analizadas no contaban con un modelo de negocio definido, el 70% presentaba falta de diferenciación, un 65% deficiente gestión financiera y un porcentaje cercano al 60% presentaban canales de comercialización limitados. En base a estos resultados se concluye que, es vital la aplicación del modelo Canvas para mejorar la adaptación de las empresas al mercado y mejorar su posicionamiento.

Por otra parte, un estudio realizado en Colombia por Ortiz y Narváez (2024) abordó la problemática de competitividad que enfrentaba la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos SAS, una compañía del sector logístico ubicada en la ciudad de Pasto. El objetivo principal de la investigación consistió en diseñar un plan estratégico integral con la finalidad de que la empresa supere las problemáticas relacionadas con limitación operativa y de esta manera puede posicionarse y ser más competitiva dentro del mercado del transporte. La metodología utilizó un enfoque mixto, con herramientas cualitativas y cuantitativas para garantizar un análisis riguroso de la situación actual de la empresa. En primera instancia se

realizó un análisis FODA que permitió identificar fortalezas como la experiencia acumulada en rutas estratégicas y debilidades entre ellas la principal es que cuenta con una flota de vehículos que esta parcialmente obsoleta; posterior a ello se usó las cinco fuerzas de Porter para evaluar el entorno competitivo, detectando presiones significativas por parte de nuevos entrantes al mercado y el poder negociador de los clientes corporativos; se llevaron a cabo entrevistas con directivos, conductores y clientes. Los resultados del estudio revelaron que la empresa requería acciones inmediatas en modernización de su tecnología, optimizar costos y realizar una diferenciación de sus servicios.

En Costa Rica la investigación de Sánchez et al., (2025) se centró en el desarrollo de un plan estratégico integral para potenciar el posicionamiento de una microempresa dedicada a la fabricación de muebles rústicos. Inicialmente se realizó un análisis PESTEL para determinar los factores externos que condicionan el entorno organizacional; el estudio implementó el modelo Canvas para diagnosticar las operaciones del negocio, identificando oportunidades clave en la valorización de su carácter artesanal y el aprovechamiento de materias primas locales. La metodología usó técnicas cualitativas como la entrevista y cuantitativas, es decir, encuestas a la población local. Los hallazgos mencionan que la empresa no explota su potencial, relacionado con la producción rustico de muebles, si como la estética con la que los fabrica, lo cual le permitiría posicionarse como referente regional, pero para ello debe tomar en cuenta la implementación de sistemas de control financiero, y aprovechar las tendencias hacia lo artesanal y sostenible. El plan estratégico resultante tuvo por finalidad proyectar un crecimiento del 25-30% en los próximos 2 a 3 años

A nivel nacional, en Manabí, el estudio realizado por Toala y Baque, (2024) tuvo como propósito principal analizar el impacto de las estrategias de marketing en los niveles de productividad de la ebanistería "Elizabeth PARRALES". La investigación surgió como

respuesta a la problemática evidente en el sector, caracterizada por la ausencia de estrategias efectivas para el incremento de las ventas, que faciliten la expansión, logren fidelizar clientes, y permitan consolidar una posición competitiva en el mercado local. El marco metodológico adoptó un enfoque mixto de tipo descriptivo, en el que utilizaron métodos de análisis de información, además de técnicas cualitativas como la entrevista y cuantitativas como la encuesta dirigida a los clientes. Los principales hallazgos, demostraron que existe una influencia positiva y decisiva de la gestión estratégica sobre el desempeño de la empresa, gracias a la investigación se identificaron las principales estrategias con la finalidad de optimizar e incrementar la productividad, además del empleo de plataformas digitales y empleo de redes sociales. El estudio concluye que el diseño de estrategias integrales es fundamental para consolidar una posición competitiva sólida dentro del mercado local.

El estudio realizado por Garcés et al., (2021) consistió en la elaboración de un plan estratégico orientado a mejorar el clima laboral en el área de ventas de la empresa, siendo el principal propósito proponer alternativas de solución a los gerentes de la empresa, si como estrategias para el buen manejo del clima laboral, con el fin de diferenciarse frente a la competencia. La metodología adoptó un enfoque mixto de tipo descriptivo, con el empleo de herramientas de gestión estrategia como el FODA, para conocer las principales fortalezas, debilidades y de esta manera generar las estrategias más adecuadas para la empresa. Entre los resultados se tuvo como producto final el plan estratégico enfocado en el desempeño organizacional, así como mejora en la productividad lo que se traduce en un mayor posicionamiento en el mercado.

MARCO CONCEPTUAL

1.2. Administración estratégica

La administración estratégica se enfoca en dirigir eficientemente los recursos de una empresa para alcanzar sus metas y garantizar el crecimiento continuo del negocio (Pastrana, 2021). Implica la planificación, asignación de recursos y desarrollo de políticas para obtener ventajas competitivas sostenibles sobre otras organizaciones. Esta disciplina surgió en la década de 1950, arraigada en la teoría económica y enfatizada por figuras como Drucker (2019), quien abogaba por establecer objetivos que guíen toda la organización con el fin de mejorar la misma

El objetivo esencial de la administración estratégica es certificar el cumplimiento de los objetivos de la empresa mediante la evaluación, diseño y revisión de estrategias y planes de acción, con esto se pretende garantizar el éxito de las estrategias, así como obtener un control constante sobre el impacto que tienen (Salvador, 2022).

1.2.1 Gestión estratégica

La gestión estratégica se refiere al proceso mediante el cual una organización define su rumbo y ejecuta acciones para lograr sus objetivos de largo plazo (Quirola, 2022). Desde una perspectiva académica, la gestión estratégica se ha definido por Quintana (2020) como "el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos estratégicos" (p.7). Bajo este enfoque, los directivos deben analizar los factores internos y externos, establecer una visión, objetivos, formular estrategias y un plan de acción alineado con los objetivos (Barros, 2021)

La importancia de la gestión estratégica reside en que proporciona un rumbo claro para que la empresa se adapte al cambio, siendo así que, en lugar de reaccionar tarde a los movimientos del mercado, la empresa ya habrá analizado escenarios y tendrá planes de contingencia (Pastrana, 2021).

1.2.2 Planificación estratégica

Puede definirse como un proceso fijado a largo plazo que permite precisar y alcanzar los fines de la organización, es una actividad lógica que es gestionada por gerencia, que da importancia al análisis externo, sin descuidar el interno logrando que las decisiones que se tomen en un determinado tiempo (Gutierrez, 2022). Se menciona que, la planeación es un sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de control y supervisión de información que le permita adaptarse a los distintos cambios que se pueden presentar (Hernández y Rodríguez, 2021).

1.2.3 Plan estratégico

Se considera un documento que se desprende del plan de negocio el cual recoge la planificación desde el ámbito económico, financiero, así como organizacional de la empresa con la finalidad de que se aborden sus principales objetivos, metas estratégicas y alcance la misión y visión (Quirola, 2022).

A lo largo de su perfeccionamiento, el plan estratégico actúa como una brújula para la empresa, marcando el camino a seguir y colocando las bases para su funcionamiento en la búsqueda de objetivos futuros, incluso cuando el destino final aún no está claro. Dicho de otro modo, ayuda a identificar, de manera práctica las acciones concretas que el equipo directivo deberá poner en marcha para enfrentar los desafíos que vayan surgiendo a lo largo

de su implementación, de esa forma, alcanzar las metas que se han propuesto (Álvarez, 2020).

En base a lo anterior, el plan estratégico establece la visión a largo plazo de la organización, lo que proporciona una dirección clara que direcciona las acciones y decisiones a lo largo del tiempo lo que le da a orientación estratégica que la misma requiere a mediano y largo plazo, así mismo sirve como un marco para la toma de decisiones, asegurando que todas las acciones estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización, por otro lado, también facilita la asignación de recursos de manera eficiente, asegurando que los esfuerzos estén enfocados en áreas prioritarias y estratégicas (Sánchez, 2020).

Figura 1. Proceso de planificación estratégica



Nota: Adaptado de Administración estratégica y política de negocios (Thomas Wheelen 2007)

a) *Análisis del entorno*

El análisis del entorno está destinado a identificar las oportunidades que se presentan para la empresa y las amenazas que vislumbran en el futuro.

b) Formulación Estratégica

Se realiza un bosquejo muy específico para lograr los objetivos enfocándose en los principales inconvenientes, proporcionando ideas y planteando pautas que se deben cumplir con un compromiso mutuo entre los colaboradores de la empresa.

c) Implementación de Estrategias

En este punto crucial dentro del proceso, se debe implementar todo lo planteado, asignando cada uno de los colaboradores de la empresa sus principales y nuevas funciones en caso de ser necesarios, garantizando el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

d) Evaluación y Control

Las estrategias que se formularon e implementaron en la empresa deben ser evaluadas y controladas con frecuencia, realizando evaluaciones a los trabajadores que permita conocer cómo se está manejando las nuevas normas llevar el registro de todos los cambios que van generando con la implementación del plan estratégico.

1.2.4 Metas y objetivo estratégicos

Los objetivos representan condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones buscan alcanzar y deben especificarse en declaraciones escritas y, cuando sea posible, cuantificando los resultados esperados, mientras que las metas efectivas son específicas, alcanzables, medibles, orientadas a los resultados y limitadas en el tiempo (González, 2020).

Son declaraciones específicas y cuantificables que una organización se propone lograr a largo plazo, estos objetivos están diseñados para impulsar el cumplimiento de la misión y la visión de la organización que se alinean con sus valores fundamentales, entre las principales características, deben ser claros y detallados para evitar malentendidos, ser realistas y viables, teniendo en cuenta los recursos y las capacidades de la organización.

1.2.5 Metodología SMART

La metodología SMART es un marco para definir y alcanzar objetivos, donde cada letra del acrónimo representa un criterio clave, siendo así, específico, medible, alcanzable, relevante, tiempo. Esta técnica a la hora de definir los objetivos proporciona dirección al plan estratégico, lo cual permite que las organizaciones puedan establecer metas concretas que sean más fáciles de seguir, medir y, en última instancia, alcanzar (Cornelis, 2024).

Figura 2. Definición de metodología SMART



Las metas estratégicas son los resultados finales o logros específicos que una organización busca alcanzar a largo plazo, son más amplias que los objetivos y se componen de varios objetivos específicos, por lo que se puede manifestar que son una representación más amplia del éxito que se busca alcanzar y también deben tener un marco de tiempo definido para su logro (Barros, 2021)

1.2.6 Misión

La misión de una organización define su propósito fundamental y razón de ser en el mercado, es una declaración que describe de manera precisa y breve qué hace la empresa, a quién sirve y cómo lo hace, actúa como una brújula que guía las decisiones estratégicas y operativas, asegurando que todos los esfuerzos y recursos estén alineados con su objetivo central (Fernández, 2022) .

1.2.7 Visión

La visión de una organización es una declaración aspiracional que describe lo que la empresa quiere llegar a ser en el futuro., en otras palabras, se puede decir que la misma es una proyección que establece metas ambiciosas sin dejar de lado que se deben cumplir por lo cual deben ser medibles y que se puedan concretar; es la norma que guía a los empleados hacia el éxito (Fernández, 2022)

1.2.8 Valores

Se consideran los principios fundamentales y creencias que guían su comportamiento, decisiones y acciones, algunos autores los consideran como el pilar sobre el cual se construyen las normas políticas y procedimientos de la empresa, siempre apoyadas en la ética y moral, sirven para dar identidad y reflejan lo que la organización considera importante y como espera que sus empleados se comporten en su entorno laboral (Fernández, 2022).

1.2.9 Estructura Organizacional

La estructura organizacional es la disposición formal de roles, responsabilidades y relaciones de comunicación dentro de la organización. Es la columna vertebral de la organización, que define cómo se distribuyen las tareas y cómo se coordina el trabajo entre

diferentes partes de la organización; estas pueden ser de tipo jerárquicas, planas, matriciales, en red, entre otras, destacando que cada una de ellas tienen sus ventajas y desventajas, así como sus respectivos usos dependiendo el tipo de empresa que las use y las estrategias que tenga cada una de ellas (Loguzzo, 2020).

1.3 Herramientas de análisis estratégico

1.3. 1 Análisis FODA.

Se considera una herramienta esencial que tiene por finalidad la conformación de un cuadro en el que se presenta la situación actual de una institución o empresa, esta matriz permite la realización de un diagnóstico preciso con la finalidad de que la toma de decisiones sea la más adecuada (Sarli, 2020). Según Vázquez (2020) se lo puede considerar como “un componente esencial a la hora de evaluar la situación actual de la empresa, sus recursos, capacidades, sus elementos competitivos”(p.8), todo esto con la finalidad de aprovechar sus mejores oportunidades y fortalezas comerciales y a la vez le permite defenderse de las amenazas y corregir debilidades.

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo; se considera más del tipo cualitativo, pues el mismo facilita la generación de nuevas ideas con respecto a la organización.

Fortalezas

Estas ocupan generalmente el primer cuadrante de la matriz, se considera como el elemento principal y a la vez positivo, que le permite a una organización alcanzar sus objetivos estratégicos.

Debilidades

Son los elementos, recursos, habilidades, actitudes técnicas que los miembros de la organización sienten que la empresa no tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización y su normal desempeño, en otras palabras son aquellos factores que ocasionan que la empresa se debilite frente a los demás, al contrario de las fortalezas, estas son negativas (Valencia, 2020).

- ***Oportunidades***

Son positivas, pero a diferencia de las fortalezas, estas oportunidades son aquellas que se pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos y son los que deben ser tomados en cuenta principalmente por la gerencia a la hora de tomar decisiones, son herramientas necesarias la hora de mejorar la organización, estas pueden ser, económicas, políticas, sociales, dependiendo del entorno empresarial (Valencia, 2020)

- ***Amenazas***

A diferencia de las debilidades que son internas, las amenazas son externas a la organización, y que en un momento dado pueden afectarla, que se destaca del tipo económico, político, e inclusive social. Consideradas negativas, ponen en peligro la organización llegando a afectar a la misma, pueden considerarse amenazas la aparición de una empresa similar (Valencia, 2020).

A manera de síntesis, el análisis FODA representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compete; tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la institución y en las diferentes funciones o departamentos (Barros, 2021). Debe enfocarse solamente

hacia los factores claves para el éxito del negocio, el mismo tiene por finalidad resaltar los aspectos favorables y corregir los desfavorables.

1.3.2 Análisis PESTEL

Es una herramienta que evalúa factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden afectar a una empresa, gracias a este se puede comprender el entorno externo y anticipar posibles impactos en la toma de decisiones estratégicas por parte de la gerencia (Amador, 2022)

A continuación, se describen los principales factores.

a) Políticos (P). Incluye factores relacionados con el gobierno, la estabilidad política, las políticas fiscales y regulatorias, así como el impacto de las decisiones gubernamentales en la industria en este caso puntual en la industria de la manufactura,

b) Económicos (E). En este punto se consideran factores como lo son el crecimiento económico, el interés, inflación, así como las condiciones económicas generales que pueden influir dentro de la oferta y demanda de productos y servicios.

c) Sociales (S). En este contexto se toman en cuenta los factores tanto culturales como sociales, además los demográficos y sobre todo los relacionados al comportamiento del consumidor

d) Tecnológicos (T). Como su nombre lo indica, abarca todo lo relacionado al empleo de nuevas tecnologías en los diversos sectores de la economía, en base a los recursos que dispone cada empresa y los que planea adquirir en un futuro cercano.

e) Ambientales (E). Todos lo relacionado con, regulaciones ambientales, leyes, e inclusive los cambios en la percepción del consumidor responsable con el medio ambiente y la sostenibilidad.

f) Legales (L). Aquí se consideran aspectos legales y normativos que afectan a la empresa (Betancourt, 2023)

1.3.3 Modelo de análisis competitivo 5 fuerzas de Porter

El diamante de Porter es un modelo desarrollado por Michael Porter que identifica factores determinantes para la competitividad de una empresa, estos factores incluyen oferta, demanda, estrategia, estructura, competencia y rivalidad entre las empresas (Porter, 1991).

Poder de negociación de los clientes

La cantidad de productos o servicios que los compradores adquieren puede influir en su poder de negociación, así como la información sobre el producto o servicio ofertado (Baena, 2023)

Poder de negociación de los proveedores

La cantidad de proveedores en el mercado puede influir en el poder de negociación de los compradores, por otro lado, la exclusividad o la diferenciación de los productos o servicios ofrecidos por los proveedores puede afectar su poder (Rodrigo, 2023)

Amenaza de nuevos competidores

Factores como costos de entrada, economías de escala, acceso a canales de distribución y tecnología que pueden dificultar la entrada de nuevos competidores, sin

embargo, la presencia de una marca fuerte o clientes fieles puede ser vital y actuar como barrera para el ingreso de nuevas competencias (Rodrigo, 2023)

Amenaza de productos sustitutos

Aquí, se aborda como influyen los productos de similares características a los ofertados por las empresas de estudio, entre estos se destaca los factores económicos y la calidad, si es que dichos productos pueden satisfacer al cliente de la misma manera a pesar de ser completamente diferentes en términos de precio, calidad entre otros atributos (Baena, 2023).

Competencia existente

El número y la fortaleza de las empresas que compiten en la industria, aquí la distinción de productos o servicios entre competidores puede afectar la intensidad de la competencia (Rodrigo, 2023).

1.3.4 Modelo de negocios Canvas

El modelo Canvas fue concebido por Alexander Osterwalder en colaboración con Yves Pigneur en su tesis doctoral en el 2004, donde desarrolló el concepto de una antología de modelos de negocio, posteriormente, en 2005 propuso formalmente el esquema de nueve bloques de construcción que sintetizaban los componentes (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Es una herramienta de gestión estratégica que permite visualizar de manera clara y estructurada los componentes clave de un negocio, es una herramienta poderosa para redefinir estrategias, optimizar procesos y aumentar la competitividad de las empresas (Casas, et al., 2023).

Ampliamente utilizado, ofrece un enfoque práctico para identificar oportunidades de mejora, optimizar recursos y diseñar estrategias más efectivas. Esta herramienta alinea las actividades de la empresa con su estrategia, al ilustrar visualmente posibles compensaciones y priorizando lo que aporta valor, de manera sencilla y estructurada, busca describir cómo funciona el negocio, lo que ofrece, a quién, cómo lo hace posible y con qué rentabilidad.

1.3.4.1 Importancia del modelo Canvas

El modelo Canvas como herramienta permite comprender un desarrollo proyecto de manera directa y estructurada, de tal manera que su función en la empresa estableciendo asociaciones recíprocas con mayor eficacia dentro del ambiente laboral y social para así crear su propuesta de valor a una oportunidad de crecimiento (García, 2022).

1.3.4.2 Componentes del modelo Canvas

El modelo Canvas describe los aspectos clave de un modelo de negocio, cada bloque responde preguntas específicas sobre la empresa, permitiendo visualizar de forma resumida su lógica de creación de valor.

Figura 3. Imagen del modelo Canvas.



Nota: Tomado de generación de modelos de negocios (Osterwalder y Pigneur, 2011)

1. Propuesta de valor. Es el corazón del modelo, describe el conjunto de productos y servicios que ofrecen valor a un segmento específico de clientes, este bloque se detalla qué problema del cliente soluciona la empresa o qué necesidad satisface, destacando los beneficios que la hacen diferente de la competencia., por tal razón, la propuesta de valor debe ser convincente y alinearse con lo que el cliente realmente valora; si no se satisface una necesidad real, la empresa difícilmente sobrevivirá

2. Segmentos de clientes. En este bloque se definen los grupos de clientes específicos a los que la empresa desea atender.

3. Canales. Este bloque describe cómo la empresa se comunica y entrega de la propuesta de valor a sus segmentos de clientes, aquí se incluye los medios de distribución, venta y comunicación utilizados para alcanzar al cliente.

4. Relación con los clientes. En este bloque se definen el tipo de relación que la empresa establece con cada segmento de clientes, en distintas maneras, puede tratarse de atención personal individual, asesoría personalizada, autoservicio como plataformas donde el cliente se sirve por sí mismo, servicios automatizados, comunidades en línea, entre otros.

5. Socios clave. Identifica a los aliados estratégicos y proveedores principales que ayudan a que el modelo de negocio funcione, siendo importantes puesto que, ninguna empresa opera en aislamiento.

6. Recursos clave. Son los activos esenciales que la empresa necesita para operar y entregar su propuesta de valor

7. Actividades clave. Este bloque describe las acciones más importantes que la empresa debe realizar para que su modelo de negocio funcione.

8. Fuentes de ingresos. Detalla cómo gana dinero la empresa con cada segmento de clientes, aquí se describen los flujos de ingresos provenientes de los distintos productos o servicios.

9. Estructura de costos. Engloba todos los costos y gastos significativos para operar el modelo de negocio.

1.3.4.3 Uso del modelo Canvas

En cuanto a aplicaciones destacadas, el modelo Canvas se ha incorporado ampliamente en programas de empresas, cursos de emprendimiento y planeación estratégica corporativa a nivel mundial (Casas, et al., 2023).

1.3.4.4 Modelo Canvas y microempresas

El modelo Canvas ha demostrado ser especialmente útil para microempresas, dado que proporciona una forma accesible y visual de planificar su negocio, siendo así que, muchas microempresas operan de manera informal y carecen de planificación estratégica formal, lo que puede traducirse en falta de claridad sobre su rumbo competitivo (Brandana, 2023).

Una de las principales ventajas de aplicar el modelo Canvas en microempresas es su facilidad de uso y rapidez, permite a los emprendedores plasmar todos los elementos cruciales de su negocio en poco tiempo y sin burocracia, se destaca la importancia de este para microempresas que no disponen de grandes equipos ni recursos para elaborar los planos extensos; otro beneficio de usar Canvas es que fomenta la discusión y la reflexión estratégica dentro del equipo emprendedor (Black y Dorf, 2023).

1.4 Competitividad empresarial

La competitividad empresarial se refiere a la capacidad de una empresa para desempeñarse mejor que sus competidores en el mercado; Baena, (2023) la define como “la capacidad de producir bienes o servicios de mejor calidad y a un menor costo que los rivales, logrando así ventajas en precio o valor” (p.27).

En esencia, una empresa competitiva es aquella que puede ofrecer más valor ya sea por diferenciación en calidad o por eficiencia en costos y por tanto atraer más clientes o ingresos que sus competidores (Alfaro, 2022). La competitividad de una empresa depende de numerosos factores, tanto internos como externos (Mosquera, 2021).

1.4.1 Empresas

La empresa es definida por Quintana, (2020) como “cualquier entidad operativa que tiene la finalidad de realizar una actividad económica en forma organizada contando para ello, con una o más personas que según su calificación realiza un determinado trabajo, que conlleva a la obtención de utilidades” (p.45). Entonces se comprende que la empresa es toda entidad que realiza una o más actividades económicas o sociales sean grande, mediana, micro o pequeña empresa.

Las empresas ecuatorianas abarcan una amplia gama de sectores y tamaños, contribuyendo significativamente a la economía del país, abarcando diversos campos, desde agricultura y petróleo hasta turismo, manufactura, tecnología y servicios financieros (Aguilar, 2020).

A nivel nacional se ha fomentado un entorno para el desarrollo empresarial, con incentivos y facilidades para las empresas, impulsando el emprendimiento y el crecimiento empresarial. Sin embargo, al igual que en cualquier otro país, las empresas enfrentan desafíos que van desde cuestiones regulatorias y fiscales hasta aspectos relacionados con la competitividad global, la sostenibilidad e inclusive la innovación. El tejido empresarial nacional es diverso, abarcando desde pequeñas y medianas hasta grandes corporaciones, cada una desempeñando un papel importante en la economía del país y en su desarrollo.

1.4.2 Clasificación

Las empresas se clasifican según la actividad o el mercado al que se dirige, según su tamaño, según su creación o su forma jurídica y, por último, según su ámbito de actuación (Herrera, 2018)

Según su actividad: Sector primario, sector secundario, sector terciario, sector cuaternario (agricultura, ganadería, industria y servicios).

Según su tamaño: Empresas grandes, empresas pequeñas y medianas; según el número de trabajadores en, mediana, cuando constan de 50 a 250 trabajadores; pequeña, entre 10 a 50 trabajadores y microempresa, de 1 a 10 trabajadores; son empresa que cuenta con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los estados o regiones, éstas PyMES son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos, y las grandes empresas cuentan con más de 250 trabajadores (Gallo, 2020).

Según su creación: Sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad individual o cooperativas.

1.5 Teoría de los recursos y capacidades

La teoría de los recursos y capacidades se ha consolidado como uno de los marcos teóricos más relevantes dentro de la gestión estratégica desde su estructuración en los años 90 (Barney, 2021). Esta perspectiva pone énfasis en los recursos internos de las organizaciones como elemento central para alcanzar una ventaja competitiva. Gracias a ello, ha ofrecido una base conceptual robusta para comprender cómo las empresas pueden establecer y sostener una posición favorable en entornos de mercado caracterizados por su dinamismo y complejidad. Se ha convertido en una herramienta esencial para generar valor sostenido, mediante la gestión eficiente de los recursos distintivos con los que cuenta cada organización (Marín y Ruiz, 2024).

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Diseño de la investigación

El diseño de investigación es de tipo descriptivo, no experimental de corte transversal y enfoque mixto (Vargas, 2019). La investigación descriptiva tiene como objetivo describir algunas características básicas de un conjunto homogéneo de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan establecer la estructura o el comportamiento del fenómeno en estudio, brindando información sistemática y comparable con otras fuentes (Guevara, et al., 2020).

Es de tipo no experimental, debido a que no se realizó manipulación de las variables de estudio, es descriptivo porque se pudo describir la problemática existente en la empresa, así como los procesos que se realizan en relación con la gestión estratégica, es de corte transversal debido a que los datos se recolectaron una sola vez en el tiempo para su posterior análisis. Es enfoque mixto, puesto que se usaron técnicas de recolección de información cualitativas como la entrevista aplicada al propietario, así como las encuestas que se realizara a los empleados y clientes actuales, así como potenciales.

2.2 Métodos de investigación

2.2.1 *Inductivo – Deductivo*

La inducción y la deducción involucran dos procesos opuestos, la inducción es una forma de argumentación que pasa del conocimiento de un caso particular al conocimiento más general, y mediante la inferencia se pasa de los conocimientos generales a otros conocimientos menos generales (Rodríguez et al., 2017). Gracias a este método se analizó las situaciones que se producen en la ebanistería con relación a la gestión estratégica

empezando de la problemática y partiendo de la misma emitir criterios y conclusiones desde lo general a lo particular y viceversa.

2.2.2 Método Analítico

Este método es un procedimiento que privilegia los procedimientos abiertos, con supuestos flexibles y modificables, en armonía con los acontecimientos suscitados (Pérez et al., 2019).

El método analítico permitió analizar separadamente cada elemento que incurre dentro de la gestión estratégica, así como la relación con el posicionamiento y la competitividad

2.3 Población y muestra

Es el conjunto de individuos que tienen las características a estudiar, definidas en el objetivo del estudio, a los que se deseara generalizar los resultados obtenidos y que generalmente es inaccesible (Gómez, 2012).

La población del presente estudio estuvo conformada por la población total del cantón La Maná, 58.765 habitantes en base a los datos del GAD Municipal Cantón La Maná, (2020), los empleados de la empresa, los clientes y el gerente propietario.

Tabla 1. Población

Nº	POBLACIÓN	Nº	MUESTRA
1	Gerente	1	Gerente
2	Personal de producción	2	Personal de producción
24	Clientes actuales	24	Clientes actuales
18.364	Clientes potenciales	360	Clientes potenciales
18.391	Total	387	Total

La muestra es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población. Para que se pueda generalizar los resultados obtenidos, dicha muestra ha de ser representativa de la población, para el estudio se utilizó el total de la población finita, los 24 clientes actuales, 2 empleados y 1 gerente es decir 27 participantes a los que se aplicará los instrumentos de recolección de información.

Por otro lado, se realizó el cálculo de la muestra utilizando la población del cantón La Maná, los 58.765 habitantes se divide para el total de hogares, utilizando el promedio nacional de miembros de hogar el cual es de 3,2 personas, dando una población de 18.364 familias, asumiendo que cada una de las familias un miembro es un potencial cliente para la compra de productos de la ebanistería, una vez aplicada la fórmula se obtuvo 360 clientes potenciales.

La fórmula utilizada fue

$$n = \frac{Nz^2pq}{(N - 1)e^2 + pqz^2}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra.

N= tamaño de la población = 18.364 habitantes.

p= probabilidad de éxito = 0,5

q= probabilidad de fracaso = 0,5

z= un valor constante que se toma en relación con el 95% de confianza equivale a 1,96.

e= 0,05. Error muestral.

Cálculo

$$n = \frac{18364 * (1,96)^2 * (0,50) * (0,50)}{(18.364 - 1) * (0,05)^2 + (0,50) * (0,50) * (1,96)^2}$$

$$n = \frac{18.364 * 3,8416 * 0,50 * 0,50}{18.363 * 0,0025 + 0,50 * 0,50 * 3,8416}$$

$$n = \frac{17629.44}{45,90 + 0,9604}$$

$$n = \frac{17.629,44}{48.86}$$

n= 360 Personas

La encuesta para los clientes potenciales fue aplicada a las 360 personas.

2.4 Recolección y procesamiento de los datos

2.4.1 Entrevista

La entrevista es la relación directa constituida entre el investigador y su objeto de estudio mediante una conversación donde se puede obtener testimonios de forma oral (Gómez, 2012).

La misma se aplicó al gerente propietario de la ebanistería, con la finalidad de conocer información relevante a los procesos estratégicos y a la manera en la que se realiza la gestión estratégica la microempresa.

2.4.2 Encuesta

Consiste en obtener información de los sujetos de estudios, sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias, en este caso, será la técnica utilizada para la recolección de información durante la realización del estudio

La encuesta fue aplicada a los empleados con la finalidad de conocer cómo se lleva el proceso de gestión estratégica dentro de la empresa, así como para conocer si existe la documentación en cuanto a los procesos que se realizan en la misma. Además, se utilizó una

encuesta para los clientes de la ebanistería para conocer información adicional sobre la competitividad y diferenciación de la microempresa, otra encuesta adicional para los clientes potenciales que permita generar mejores estrategias de posicionamiento de la ebanistería.

2.4.3 Cuestionario

El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación (Muñoz, 2019). Se diseñaron cuestionarios de encuesta y entrevista para aplicar a la población seleccionada los cuales se encuentran en los anexos del presente documento.

2.4.4 Herramientas de diagnóstico y análisis empleadas

Análisis Pestel. Se usó para entender cómo factores externos como el precio de la madera o leyes ambientales afectan a la ebanistería a nivel macro

Matriz FODA. Se utilizó para conocer la situación actual de la empresa, fortalezas y debilidades del contexto interno y externo.

Matriz de estrategias DAFO. Sirvió para cruzar la situación interna de la empresa con el contexto externo, generando estrategias ofensivas y defensivas.

5 fuerzas de Porter. Se utilizó para determinar el entorno competitivo de la empresa, así como ver que poder tiene la ebanistería en relación con los proveedores y clientes.

Modelo Canvas. Se utilizó para describir los nueve módulos del negocio, entre los que se destaca, la infraestructura, oferta, clientes y finanzas.

Metodología SMART. Se utilizó como filtro de calidad para asegurar que las metas propuestas en el plan estratégico sean ejecutables y realistas.

2.4 Estructura del plan estratégico

Título del plan estratégico: Plan estratégico para el posicionamiento de la ebanistería “San Francisco”

Diagnostico

- Análisis PESTEL
- 5 fuerzas de Porter
- Matriz FODA
- Modelo Canvas
- Análisis de las encuestas
- Análisis de la entrevista

Objetivos Estratégicos

- Metodología SMART (Garantiza el cumplimiento de los objetivos)

Metas estratégicas

Formulación de estrategias

- Matriz de estrategias FODA

Plan de acción

- Actividades
- Responsables
- Recursos
- Tiempo de ejecución

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1 Análisis de la entrevista aplicada al propietario de la ebanistería

Durante la entrevista, el propietario mencionó que la misión de su ebanistería consiste en la elaboración de muebles con altos estándares de calidad y buen diseño, ofreciendo siempre alternativas personalizadas que respondan a las necesidades del cliente; su trabajo está basado en técnicas artesanales y en la selección de materiales de calidad para asegurar acabados duraderos y estéticamente agradables. En cuanto a la visión, explicó que su aspiración es que su taller llegué a consolidarse como un referente dentro del sector, destacándose por la calidad, el diseño, el cuidado y la satisfacción de quienes compran sus muebles, a pesar de que la ebanistería no es reconocida dentro del cantón es importante fortalecer su presencia y mejorando su competitividad frente a las demás ebanisterías.

Al abordar sobre las estrategias que se utilizan para captar nuevos clientes y mantener a los actuales, el propietario comentó que, hasta ahora lo más frecuente ha sido aplicar promociones y descuentos; también en algunas ocasiones han recurrido a las redes sociales para promocionar su trabajo, aunque no de manera constante. Desde su perspectiva, lo que distingue a la ebanistería de otras en el cantón es la calidad de los muebles, la experiencia acumulada a través de los años y elaborar diseños modernos. Referente a la capacitación del personal, señaló que el último año si se han realizado, sobre todo relacionadas con técnicas y tratamiento de la madera, sin embargo, existen áreas que necesitan fortalecerse para mejorar el desempeño del taller.

En relación con la estructura organizativa, el propietario comenta que, aunque la empresa no cuenta con un organigrama formal, en la práctica si existe una organización de tipo jerárquico, es decir, que dentro del taller hay niveles de autoridad claramente

identificados, aunque nunca se han establecido por escrito; al abordar la innovación, el mismo considera que es esencial para que la ebanistería sea competitiva y pueda mantenerse activa en el mercado, tomando como referencia el auge de nuevos talleres, la amenaza de productos sustitutos; menciona que los principales medios utilizados para la promoción de los productos que oferta son principalmente recomendaciones de los clientes, así como ocasionalmente publicación en redes sociales de sus hijos así como anuncios en la radio local.

Entre los factores que limitan el crecimiento el mismo menciona que es la competencia que existe en el cantón, debido a que existen muchos talleres de ebanistería que ofertan productos similares e inclusive un precio muy por debajo del promedio, además del comercio informal que día a día cobra mayor fuerza; a pesar de estos inconvenientes se mantiene positivo y menciona que, se puede mejorar para mantenerse compitiendo en el mercado, puesto que ya tiene un amplia trayectoria en el sector de los muebles, pero requiere innovar y capacitar a sus empleados. Reconoce que sería beneficioso incorporar un trato más personalizado hacia los clientes y mantenerse al tanto de nuevas tendencias en diseño, con el fin de ofrecer propuestas diferentes que permitan destacarse frente a la competencia.

En cuanto al equipamiento, la ebanistería dispone de las herramientas básicas para su funcionamiento, aunque le gustaría incorporar maquinarias más avanzadas, como equipos de tallado, máquinas láser, sierras eléctricas y otros instrumentos especializados; esta inversión permitiría agilizar la producción, facilitar tareas del personal y mejorar la calidad en los acabados. El propietario comenta que, por ahora, la ebanistería no cuenta con un programa de fidelización ni con servicio de courier para las entregas, considera que ambos elementos serían convenientes de implementar más adelante, lo que ayudaría a ofrecer una atención más completa y ampliar el alcance comercial del negocio

3.2 Análisis de la encuesta a los empleados

Los resultados de la encuesta aplicada al personal muestran que ambos colaboradores tienen una idea clara de la misión y visión de la ebanistería, aunque cada uno las expresa con sus propias palabras, coinciden con lo señalado por el propietario: la empresa se orienta en producir muebles de calidad, con un enfoque personalizado y acompañados de una buena atención al cliente, además de consolidarse y ganar mayor presencia en el cantón. En lo que respecta a las funciones asignadas a cada colaborador, uno de ellos se encarga de las tareas de corte y armado de los muebles; el segundo se encarga principalmente del tratamiento y preparación de la madera, lo que demuestra que cada colaborador tiene definidas sus responsabilidades y cumple un rol específico para el proceso productivo.

Respecto a los valores institucionales, los empleados mencionaron elementos como el compañerismo, puntualidad, sostenibilidad, pasión por el trabajo artesanal e innovación, esto demuestra que, aunque la empresa no cuenta con una declaración formal de valores, los principios éticos y de desempeño están presentes en la práctica cotidiana del taller. En cuanto a las oportunidades de crecimiento, ambos consideran que, si existe la posibilidad de ascender dentro de la empresa, sin embargo, la empresa no tiene una política establecida de manera oficial. En relación con la estructura organizativa, coinciden en que funciona bajo un modelo jerárquico, identificando al propietario como la figura de mayor autoridad y su superior directo.

En relación con los procesos de capacitación, mencionaron que durante el último año participaron en diferentes actividades de formación: uno de ellos se actualizó en técnicas modernas y nuevas tendencias de corte, mientras que el otro recibió instrucción relacionada con el manejo de herramientas, lo que demuestra que las actualizaciones han sido diversas y orientadas a sus funciones específicas. La comunicación dentro del taller se desarrolla a través de WhatsApp; por otra parte, cuando es necesario coordinar tareas o resolver

situaciones puntuales recurren al diálogo directo; ambos coinciden en que se sienten tomados en cuenta al momento de plantear dudas, inquietudes o sugerencias, menciones que el propietario suele abrir espacios para que aporten ideas que contribuyan a mejorar los procesos de producción y servicio al cliente.

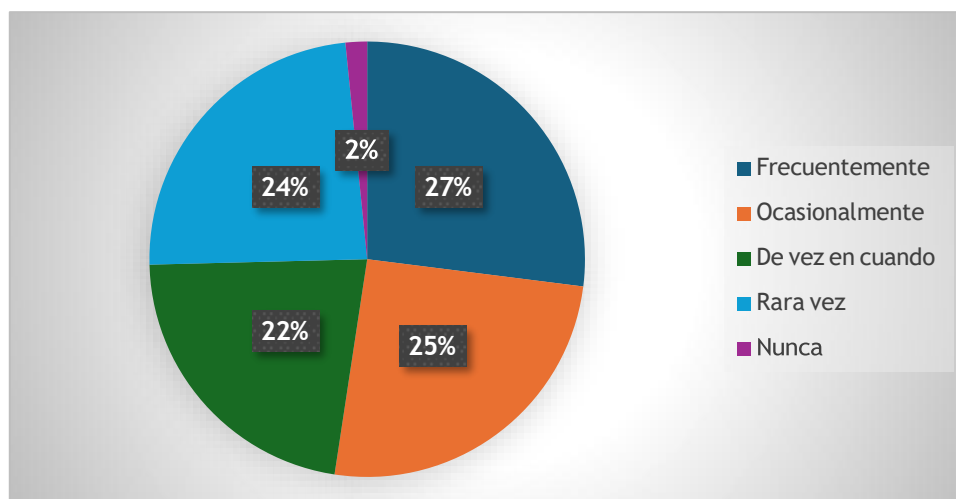
Sobre la atención al cliente, los colaboradores señalaron que tratan de brindar un servicio amable y responsable, por lo que consideran que la experiencia ofrecida es positiva, pero, admiten que existen todavía aspectos que pueden perfeccionarse. Entre las sugerencias planteadas, uno de ellos habló sobre la necesidad de mejorar la comunicación durante todo el proceso, es decir, desde la etapa de diseño hasta la entrega final; con el fin de asegurar que el resultado coincide con lo que el cliente espera, el otro resaltó la importancia de entregar productos con acabados personalizados y mantener un estricto respeto por los plazos establecidos, ya que tanto la puntualidad como la calidad influyen directamente en la satisfacción del cliente.

En cuanto a las acciones para fortalecer el posicionamiento de la ebanistería, para los colaboradores es fundamental actualizar los diseños, incorporar tendencias actuales en mobiliario y mejorar las estrategias de promoción; consideran que brindar un servicio más personalizado, innovar en los acabados y mantener altos estándares de calidad permitirá que la empresa se destaque frente a la competencia. Además, subrayaron que disponer de herramientas más modernas y contar con mayores oportunidades de capacitación contribuiría a optimizar los procesos internos y responder con mayor eficiencia a las necesidades de los clientes actuales como de los clientes potenciales.

3.3 Análisis de la encuesta aplicada a los clientes

1. ¿Con qué frecuencia compra usted muebles en la ebanistería San Francisco?

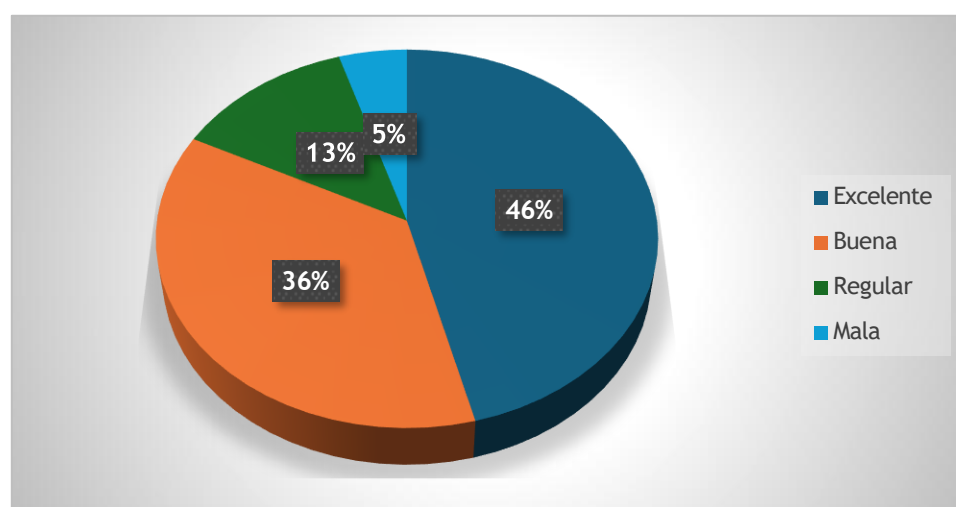
Figura 4. Frecuencia de compra



Al encuestar a los clientes sobre la frecuencia de compra, los mismos manifestaron que lo hacen frecuentemente, siendo el 27%, mientras que el 2% no lo realiza. Los datos demuestran que los clientes compran de manera frecuente, se entiende por manera frecuente por lo menos una vez al mes, muebles pesados y productos complementarios, accesorios y servicios de mantenimiento que incentivan la recompra constante.

2. ¿Cómo calificaría la calidad de los productos que ha adquirido?

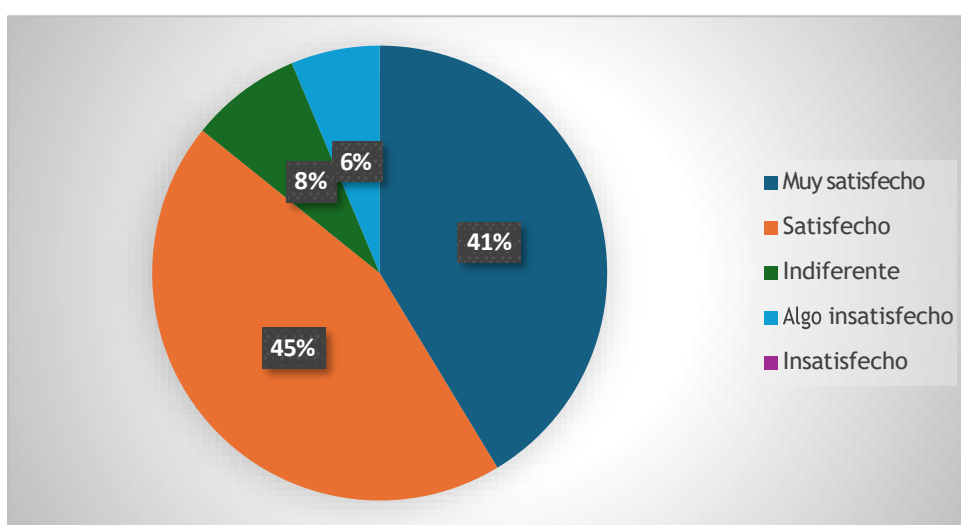
Figura 5. Calidad de los productos



Al abordar la calidad de los productos, los clientes manifiestan en un 46% que la calidad de los muebles que distribuye la ebanistería es excelente, seguido muy cerca de un 36% que menciona que es buena, mientras que el restante 5% mencionó que es mala. clientela Estos resultados ponen de manifiesto que la calidad constituye una de las principales fortalezas de la ebanistería, ya que ofrece al mercado productos de excelente manufactura, valorados y preferidos por su clientela debido a sus acabados superiores.

3. ¿Qué tan satisfecho está con el servicio de atención al cliente que recibió?

Figura 6. Satisfacción por el servicio



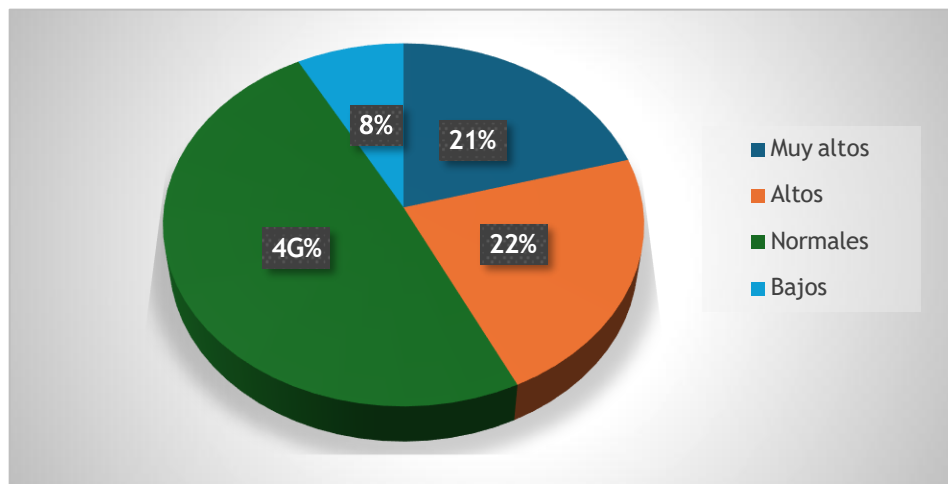
Los clientes mencionan sentirse satisfechos en un 45% con la atención recibida por parte del personal de la ebanistería, mientras que el 6% se encuentran algo insatisfechos. Los datos resaltan que el servicio al cliente de la microempresa es sobresaliente, ya que asegura que el cliente quede plenamente satisfecho al recibir una atención personalizada y acorde a sus expectativas, este nivel de atención contribuye significativamente a la percepción positiva y la fidelidad de los usuarios.

4. ¿Considera que los precios son adecuados en relación con la calidad del producto?

En la pregunta sobre los precios de los productos ofertados en la ebanistería son los adecuado, como se aprecia en la figura 7, el 49% mencionó que son precios considerados normales, es decir que están acorde a los precios del mercado, mientras que el 8% considera que los precios son relativamente bajos en comparación a los de otras ebanisterías. Lo que

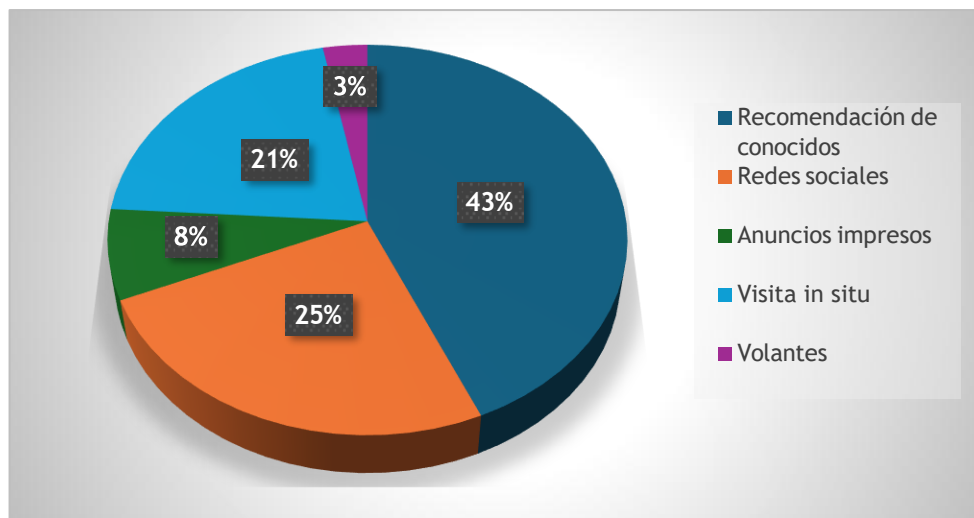
demuestra que el precio es competitivo y se encuentra en rango similar al de otras empresas dedicadas a dicha actividad, por lo cual se debe enfocar las estrategias en otros segmentos.

Figura 7. Precios adecuados



5. ¿Cómo se enteró de la existencia de la ebanistería San Francisco?

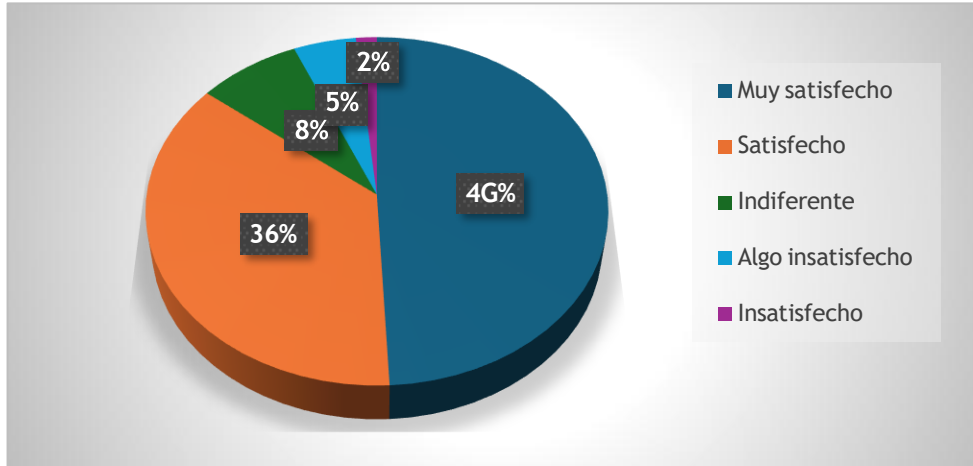
Figura 8. Como se enteró de la ebanistería.



Los clientes manifiestan en un 43% que se enteraron de la existencia de la ebanistería por medio de las recomendaciones que les hicieron sus amigos o familiares, mientras que un porcentaje menor el marketing denominado boca a boca es efectivo para darse conocer y las opciones que menos utilizan son los volantes con el 3% y los anuncios impresos con el 8%. Esto evidencia una de las principales debilidades de la ebanistería: su fuerte dependencia del marketing boca a boca, lo que restringe su alcance y dificulta tanto el posicionamiento de la marca como su potencial expansión en el mercado.

6. ¿Cuál es nivel de satisfacción con la variedad de diseños y estilos disponibles?

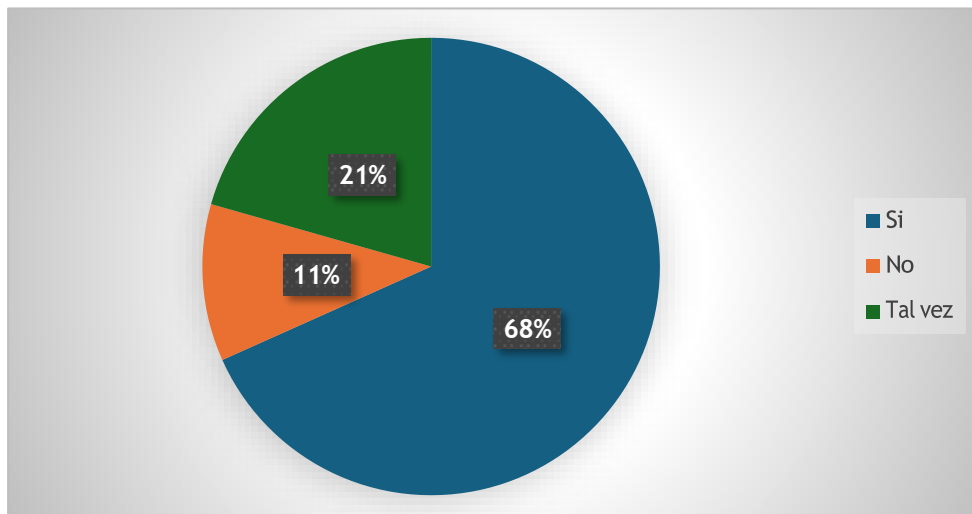
Figura 9. Satisfacción en relación con la variedad de los diseños



Los clientes al ser consultados sobre la satisfacción en relación con los modelos y diseños que oferta la ebanistería, el 49% menciona sentirse muy satisfecho con los mismos, mientras que el 36 % afirma sentirse satisfecho, es importante destacar que las personas que se sienten insatisfechos tienen un porcentaje mínimo del 2%. Los datos sugieren que la ebanistería cuenta con buenos diseños y modelos lo cual es apreciado por los clientes y es una muy buena oportunidad para mejorar su posicionamiento.

7. ¿Cree usted que los muebles de esta empresa están acordes a las tendencias actuales del mercado?

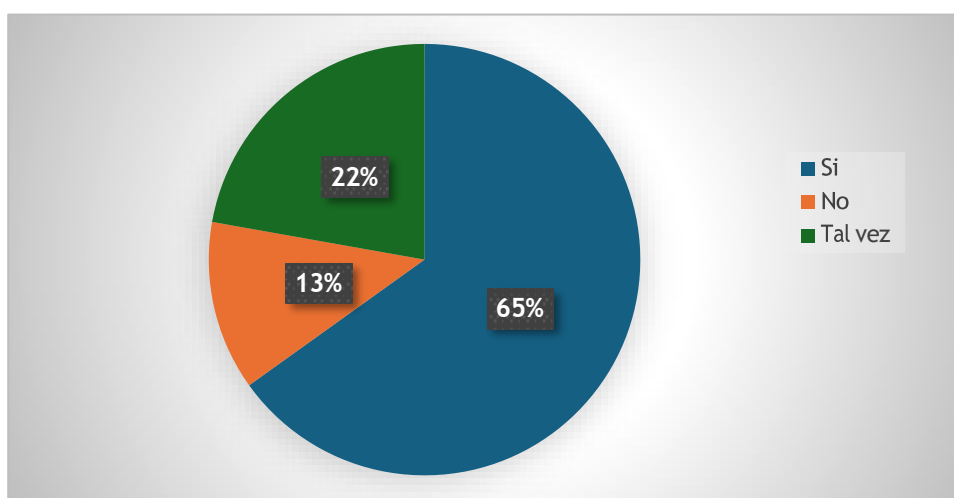
Figura 10. Muebles acordes a las tendencias actuales



En base a la pregunta sobre los muebles de la ebanistería y si los mismos son adaptados a las tendencias actuales, el 68% menciona que sí, están acordes, mientras que un 11% menciona que no. Esto indica que la empresa cumple con su valor de innovación, ya que la mayoría de sus productos se ajustan a las tendencias actuales del mercado y responden a las expectativas cambiantes de los clientes, además, este enfoque innovador refuerza su competitividad y atractivo dentro del sector.

8. ¿Volvería usted a comprar muebles en esta empresa?

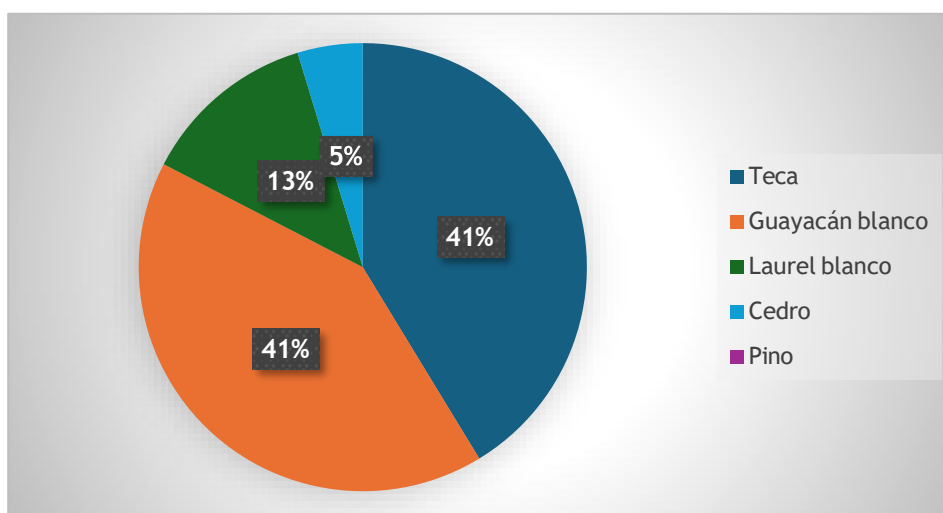
Figura 11. Compras futuras



Sobre futuras compras, al consultar a los clientes, el 65% mencionó que, si volvería a comprar, sin embargo, se destaca un 13% que mencionó que no lo haría. Los datos demuestran que, si bien una mayoría volvería a comprar, ese pequeño porcentaje de clientes no lo haría, lo que demuestra que quizás no se sienten satisfechos con los productos que oferta.

9. ¿Qué tipos de madera es de su preferencia en muebles?

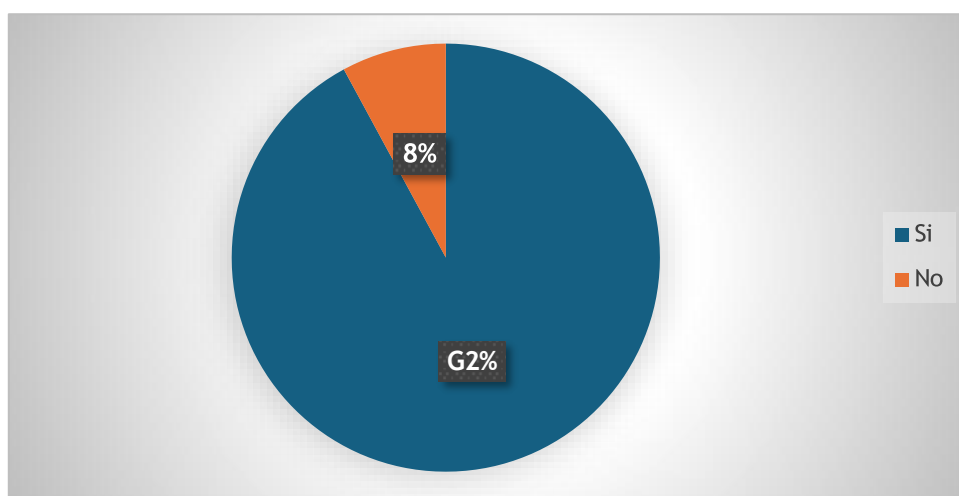
Figura 12. Tipos de madera de preferencia.



Sobre los tipos de madera de preferencia a la hora de realizar sus muebles, existe un porcentaje similar entre la teca y el guayacán blanco, ambos con el 41%, mientras que la madera de menor preferencia es el cedro con un 5%. Se aprecia que esta tendencia va de la mano con la oferta de la madera puesto que el cedro no es tan común en el mercado, sin embargo, otro tipo de madera los cuales se encuentran con ms facilidad predominan para la fabricación de los productos de la ebanistería

10. ¿Recomendaría usted la ebanistería San Francisco a otras personas?

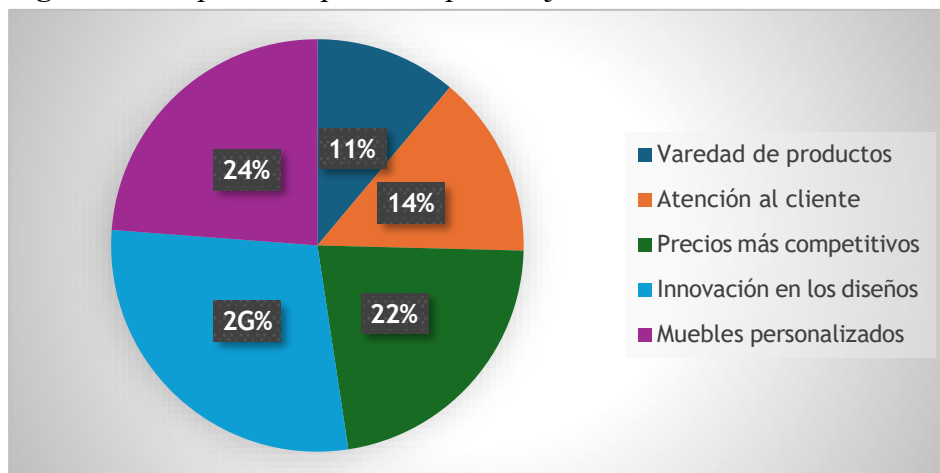
Figura 13. Recomendación de la ebanistería



Los clientes en la pregunta si recomendaría la ebanistería a sus amigos y conocidos, la respuesta fue favorable en un 92%, sin embargo, se destaca que un 8% no lo haría, desconociendo sus motivos; a pesar de ello, se aprecia que la ebanistería es altamente recomendable por sus clientes lo que contribuye al posicionamiento dentro del mercado.

11. ¿Qué aspecto considera más importante para mejorar el servicio?

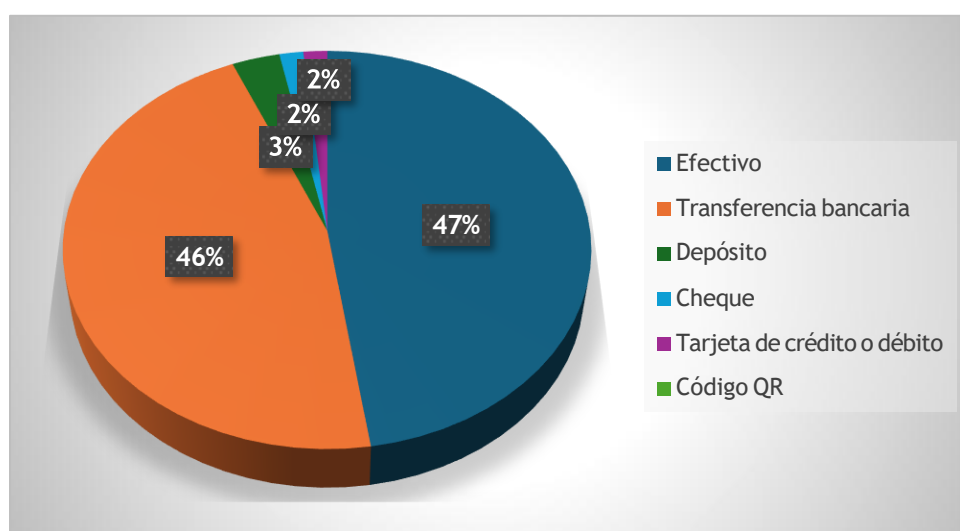
Figura 14. Aspectos importantes para mejorar el servicio



Con relación a los aspectos que los clientes consideran más importantes para la mejora del servicio prestado por la ebanistería, la mayoría un 29% considera que es la innovación en los diseños, sin embargo, un porcentaje pequeño, el 11% menciona que la variedad de los productos. Los datos obtenidos sugieren que la innovación en los diseños es el aspecto primordial a la hora de elegir un producto dentro de la ebanistería, sin dejar de lado que la variedad de los productos también es importante

12. ¿Qué método de pago utilizó?

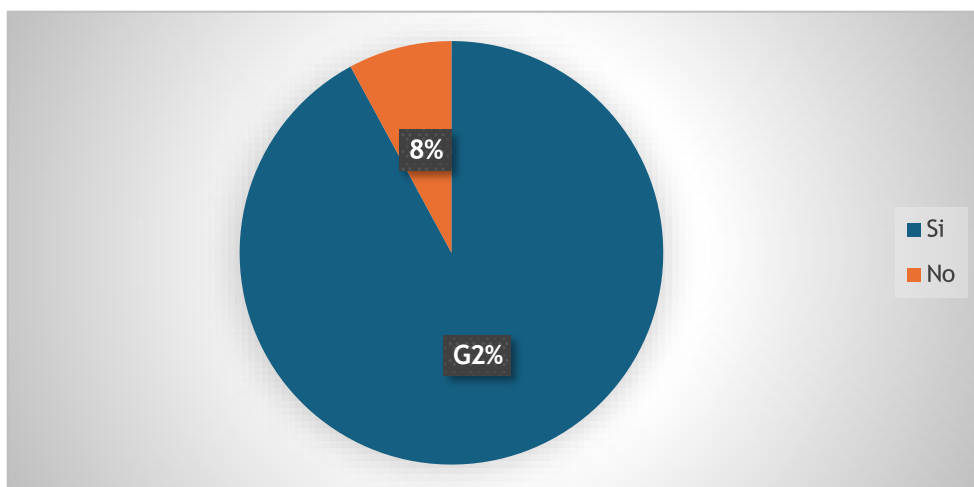
Figura 15. Método de pago utilizado



Sobre los métodos de pago utilizados por parte de los clientes, hay una clara tendencia, se aprecia que el 47% lo hace en efectivo, mientras que un porcentaje cercano, el 46% lo hace mediante transferencia bancaria. Además, existe un predominio por los pagos directos, mientras que los depósitos y tarjeta de crédito tienen un 2% de uso, las aplicaciones mediante el código QR no son utilizadas. Estos datos destacan la importancia de la innovación acorde a las nuevas tecnologías para la utilización de métodos de pago alternativos al efectivo entre los que se destaca las transferencias bancarias y los pagos con los diferentes tipos de tarjetas sean estas de crédito o débito siendo esta una oportunidad que la ebanistería debería aprovechar.

13. ¿Cuenta la ebanistería con servicio de courier para la entrega de sus productos?

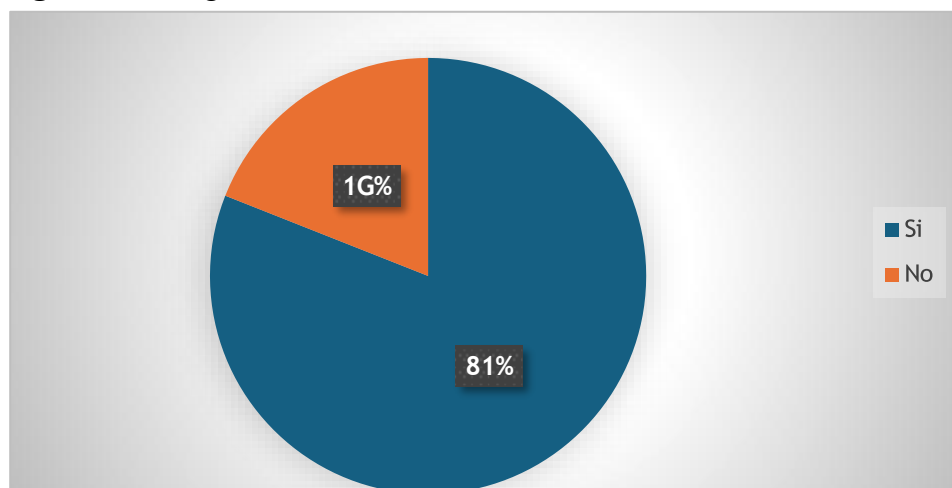
Figura 16. Servicio de Courier



Los clientes de la ebanistería, al ser consultados sobre el servicio de courier, la mayoría, el 92 % menciona que sí, hay que destacar que el servicio de Courier se entiende como el de entrega a domicilio de los productos que oferta, mientras que un 8% menciona que no. Aquí se aprecia otra oportunidad que la ebanistería debe aprovechar para mejorar el posicionamiento dentro del mercado del cantón y alrededores.

14. ¿La ebanistería cuenta con un programa de fidelización para clientes?

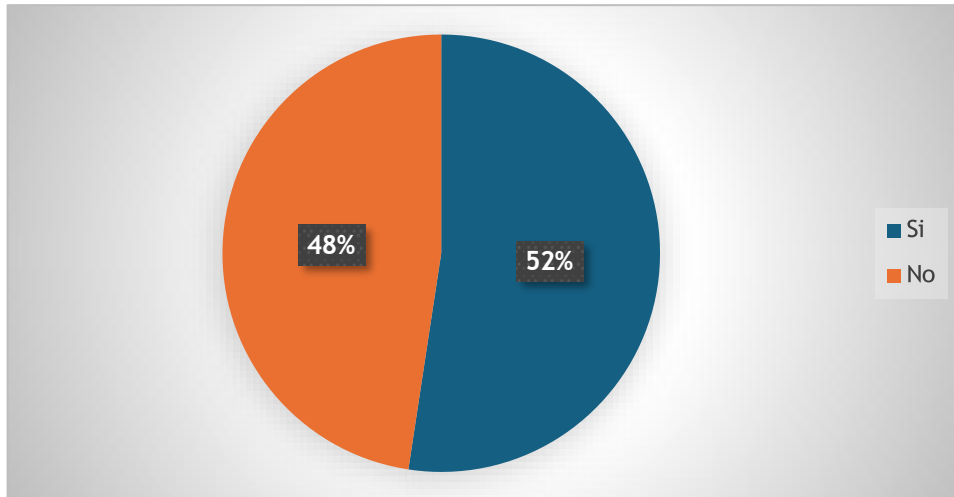
Figura 17. Programa de fidelización de clientes



En cuanto a la ebanistería, si cuenta con un programa de fidelización de los clientes, el 81% manifiesta que sí, mientras que un porcentaje del 19% menciona que no. Estos datos sugieren que los clientes se sienten recompensados a la hora de realizar sus compras en la ebanistería lo cual hace que los mismos sean fieles compradores en el sitio.

15. ¿La ebanistería cuenta con un sistema de aviso sobre nuevas promociones para clientes?

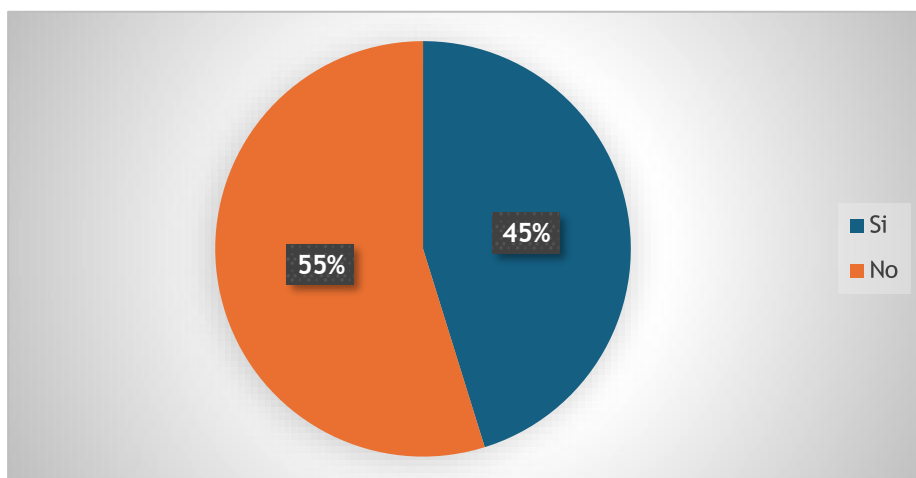
Figura 18. Sistema de aviso sobre promociones.



Los clientes mencionan en un 52% que la ebanistería si cuenta con un sistema o avisos sobre promociones, mientras que el 48% menciona que no. Estos datos reflejan que más de la mitad de los clientes reciben avisos directos por parte de la ebanistería sobre sus promociones lo que a la vez limita que la empresa tenga mayores ventas, siendo esta una debilidad que puede ser resuelta implementando un sistema de avisos por medio de WhatsApp a sus clientes sobre nuevas promociones o productos.

16. ¿Dispone la empresa de una página web para visualizar sus productos?

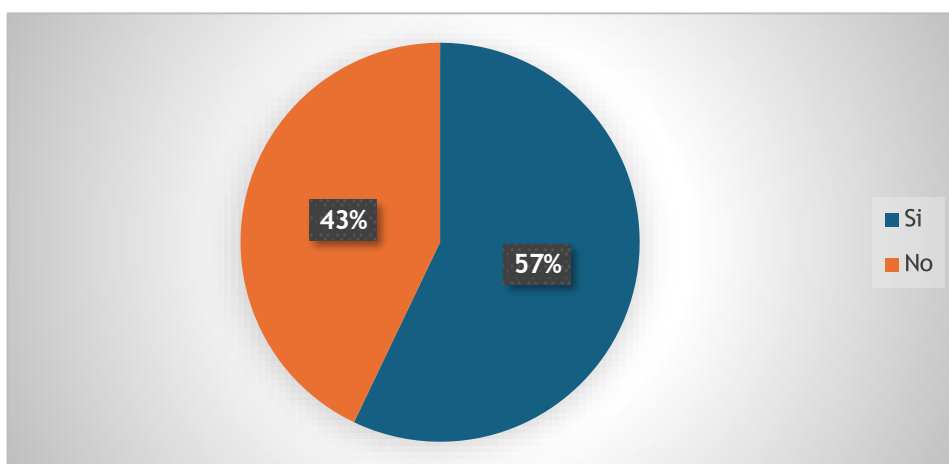
Figura 19. Dispone la empresa de una página web



Con relación a la ebanistería, si dispone de una página web en la cual se pueda ver todos los productos que oferta, el 55% mencionó que no, mientras que el 45% mencionó que si existe. Estos datos demuestran que algunos clientes aún no han visitado la página web, por lo cual debería existir la socialización de la página con los clientes que llegan al sitio, aprovechando esta oportunidad para llegar a mas personas por medio de los medios digitales.

17. ¿La ebanistería dispone de un carrito y botón de pago en su página web para realizar sus compras?

Figura 20. La ebanistería dispone de un carrito y botón de pago

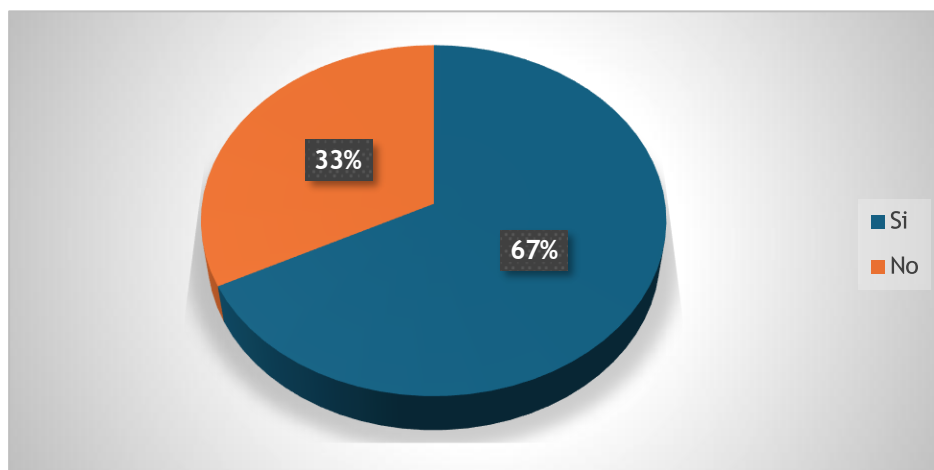


La pregunta sobre el botón pago y el carrito de compras en la página web de la ebanistería, el 43% mencionan que no se lo aprecia en la página web, mientras que el 57% afirmó que si ha accedido y visitado la página. Los datos sugieren que los clientes, en ocasiones no revisa con detalle la página web siendo la razón por la cual no encuentran el botón y carrito; se destaca que esta es una oportunidad que puede ser aprovechada por la ebanistería para facilitar los pagos por parte de los clientes quienes pueden realizar sus compras directamente desde la comodidad de su hogar.

3.4 Análisis de la encuesta aplicada a los clientes potenciales.

1. ¿Conoce usted la ebanistería San Francisco?

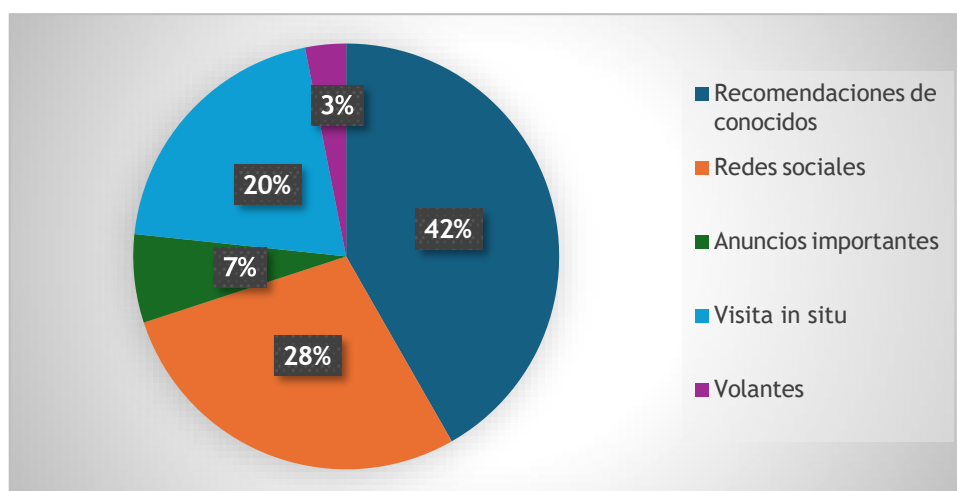
Figura 21. Conocimiento de la ebanistería



La encuesta aplicada a los clientes potenciales, si conocen la ebanistería, el 67% menciona que sí, mientras que, el 33% manifiesta que No. Apreciándose que la ebanistería es conocida dentro del cantón La Maná lo cual es una fortaleza que puede ser aprovechada con la puesta en marcha de estrategias acordes.

2. ¿Por cuál de los siguientes medios usted conoció a la empresa?

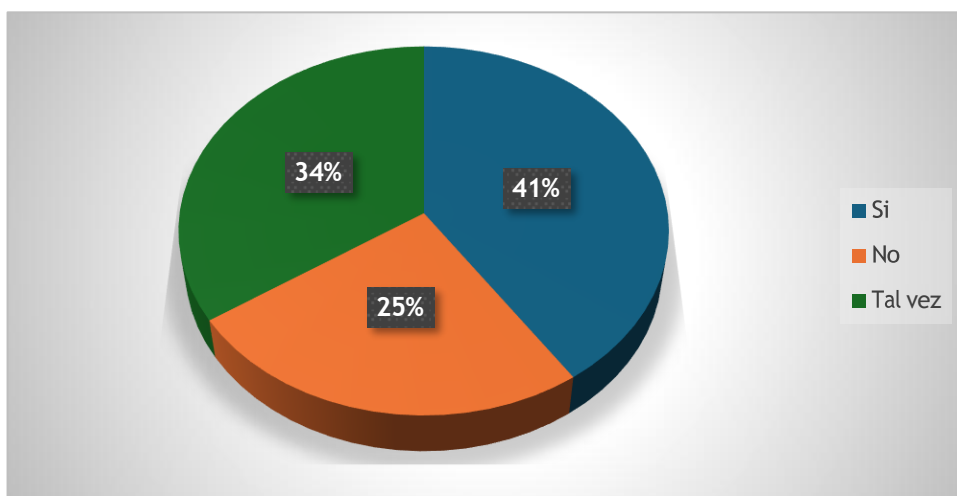
Figura 22. Medios por los que conoció la ebanistería



Sobre la pregunta de los medios por los cuales conoció la ebanistería. El 42% lo hizo mediante la recomendación de conocidos, mientras que el 3% lo realiza por medio de volantes. Se puede constatar que la empresa es reconocida sobre todo por la recomendación entre clientes siendo esta una fortaleza que puede ser aprovechada mediante el empleo de nuevas estrategias de marketing con la finalidad de darse a conocer en el mercado.

3. ¿Ha visitado alguna vez la ebanistería, aunque no haya comprado?

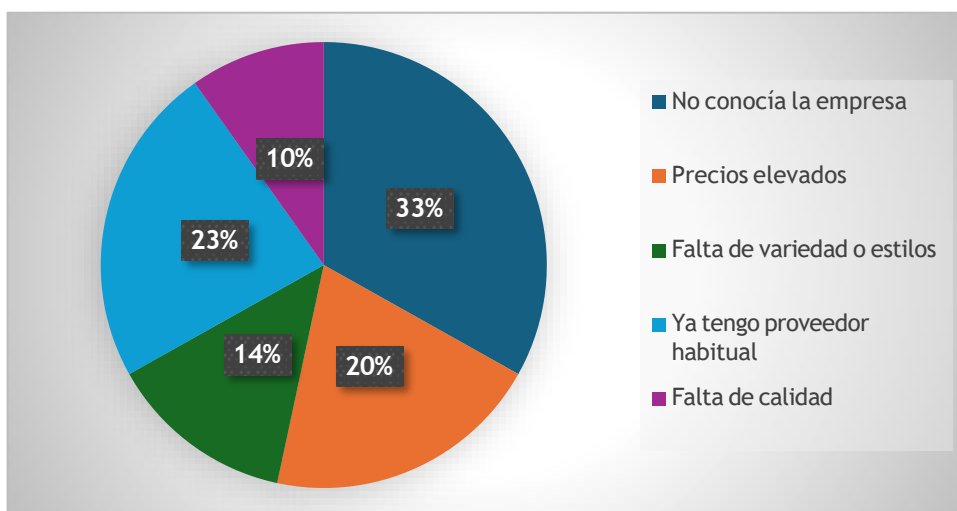
Figura 23. Visita a la ebanistería



Sobre la visita a la ebanistería, aunque no haya realizado una compra el 41% menciona que sí, mientras que el 25% manifiesta que no. Apreciándose que la ebanistería es un sitio muy concurrido por los clientes potenciales, aunque no realicen compras con frecuencia es un sitio que se mueve bastante, siendo esta una oportunidad que debe ser aprovechada mediante el empleo de estrategias relacionadas con la promoción de sus productos, así como oferta y descuentos en el sitio que inciten al cliente a realizar su primera compra.

4. ¿Cuál es el principal motivo por el que aún no ha comprado muebles en esta ebanistería?

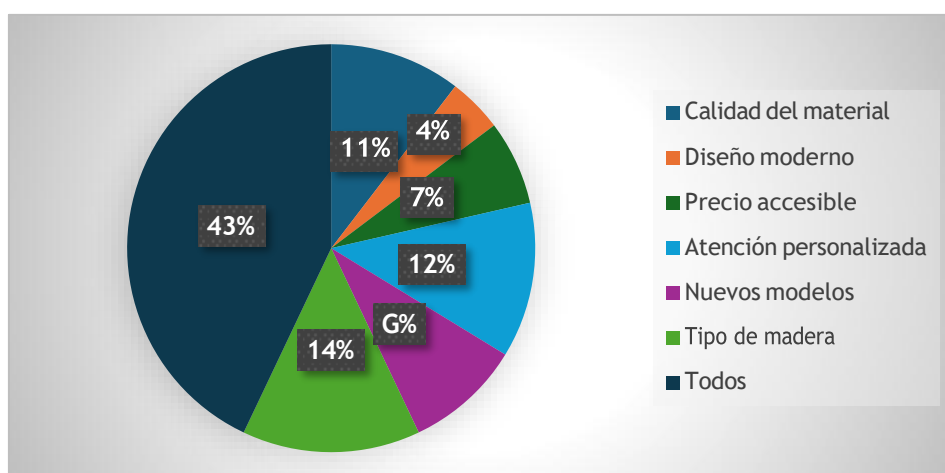
Figura 24. Motivo de no compra



El principal motivo por el cual los clientes potenciales un no han realizado una compra, se tiene un 33% que no conocía la empresa, mientras que, el 10% manifiesta que la ebanistería no tiene una buena calidad en sus productos. Los datos sugieren que la ebanistería está perdiendo casi la mitad de sus ventas potenciales por factores controlables, por tal razón es esencial una campana de marketing de visibilidad, seguida de un aseguramiento de estándares de calidad para revertir la percepción negativa.

5. ¿Qué aspectos valora más al momento de comprar un mueble?

Figura 25. Aspectos que se valora a la hora de comprar un mueble

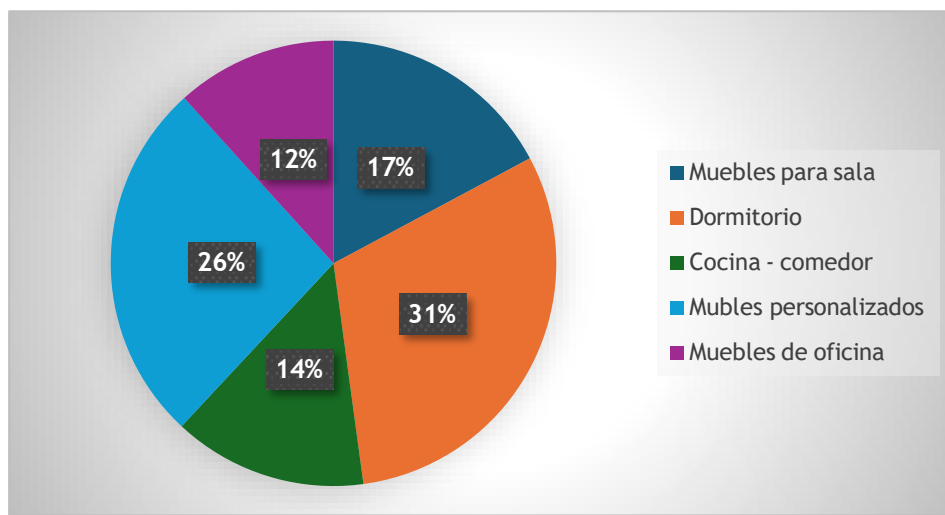


Entre los aspectos más valorados por los clientes a la hora de comprar un mueble se tiene con un 43% todos los factores antes descritos, mientras que el 4% lo hace por los

diseños modernos, estos resultados sugieren que los clientes valoran diversos factores a la hora de comprar un producto de la ebanistería. Esto implica que, para capturar la decisión de compra, la ebanistería no debe centrarse en una sola ventaja competitiva, debe garantizar un estándar de calidad total que satisfaga múltiples expectativas de manera simultánea.

6. ¿Qué tipo de muebles busca con mayor frecuencia?

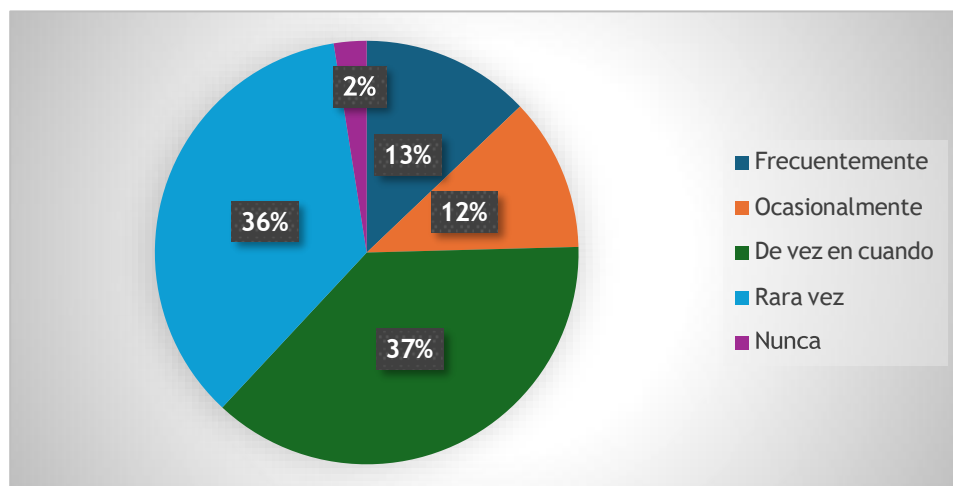
Figura 26. Muebles de mayor frecuencia



Al preguntar a los clientes sobre el tipo de mueble que buscan con mayor frecuencia el 31% prefiere muebles de dormitorio, mientras que el 12% se inclina por los muebles de oficina. Esta disparidad sugiere que la ebanistería debe priorizar la especialización productiva y los esfuerzos de marketing en la línea de descanso y almacenamiento personal para optimizar su rotación de inventarios y maximizar la rentabilidad basada en las preferencias reales del mercado.

7. ¿Con qué frecuencia compra muebles para su hogar o negocio?

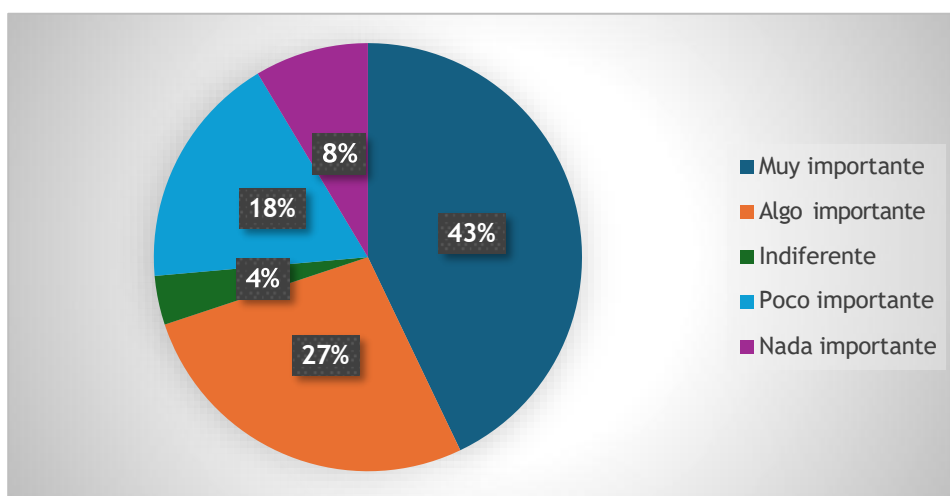
Figura 27. Frecuencia de compra de muebles



En cuanto a la frecuencia de compra, se aprecia que los clientes potenciales lo realizan en un 37% de vez en cuando, mientras que, el 2% nunca lo hace. Estos datos sugieren que la compra de muebles es una actividad que no se realiza de manera frecuente, o que obliga a la ebanistería a implementar estrategias de fidelización y servicios posventa para mantener el contacto con el cliente.

8. ¿Qué tan importante son para usted las redes sociales?

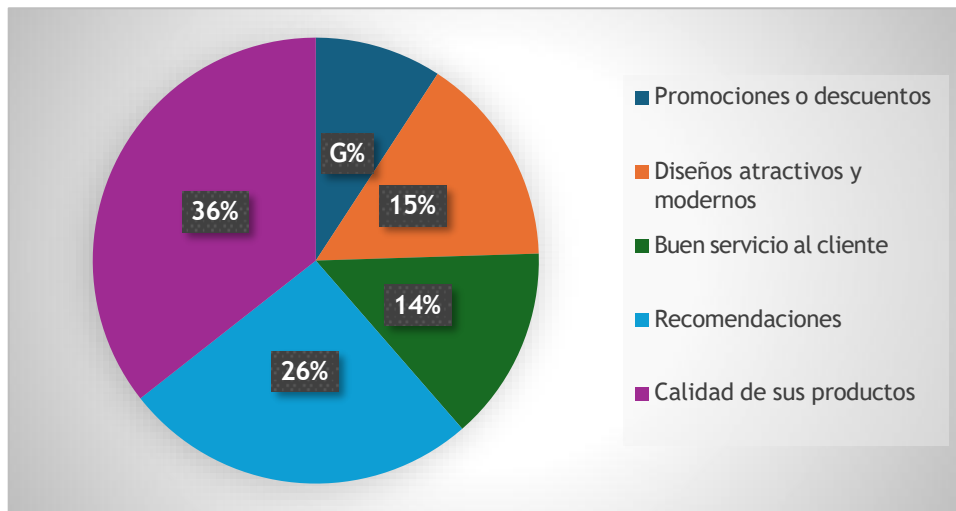
Figura 28. Importancia de las redes sociales



Al realizar la pregunta sobre la importancia de las redes sociales para los clientes el 43% lo considera mientras que para el 4% es indiferente. Se puede deducir que las redes sociales son importantes para la gran mayoría de clientes. Desde una perspectiva estratégica, estos datos exigen el desarrollo de un ecosistema digital que funcione como catálogo y canal de atención al cliente, permitiendo reducir las brechas de desconocimiento de marca identificadas previamente en el sector.

9. ¿Qué lo motivaría a realizar una compra en la ebanistería San Francisco?

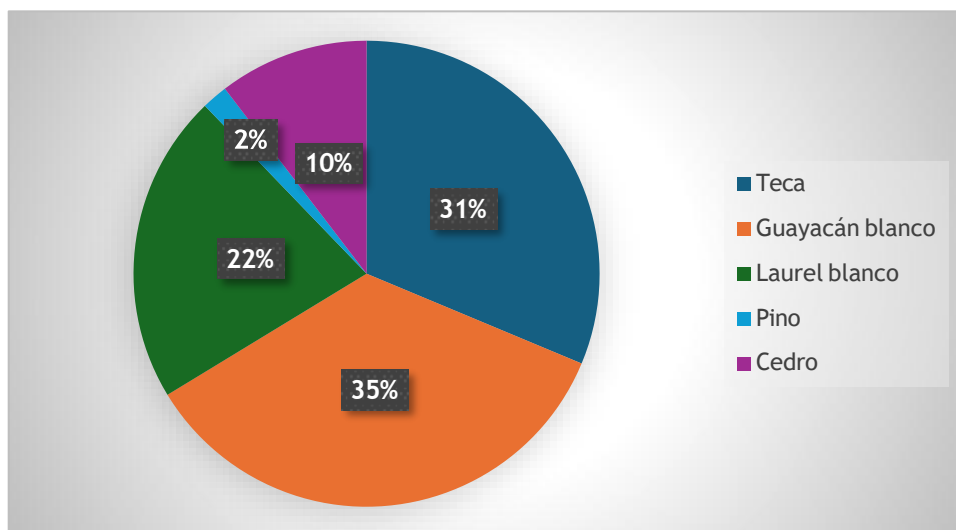
Figura 29. Motivación para compra



Los clientes potenciales manifiestan en un 36% que la principal motivación para realizar sus compras en la ebanistería es la calidad de los productos, mientras que el 9% lo haría en el caso de que existan promociones y descuentos. En consecuencia, la ventaja competitiva de la ebanistería "San Francisco" debe cimentarse en la garantía y excelencia de los acabados, ya que el consumidor percibe el mobiliario como una inversión a largo plazo donde la fiabilidad del producto prevalece sobre el incentivo económico inmediato.

10. ¿Qué tipos de madera es de su preferencia a la hora de comprar muebles?

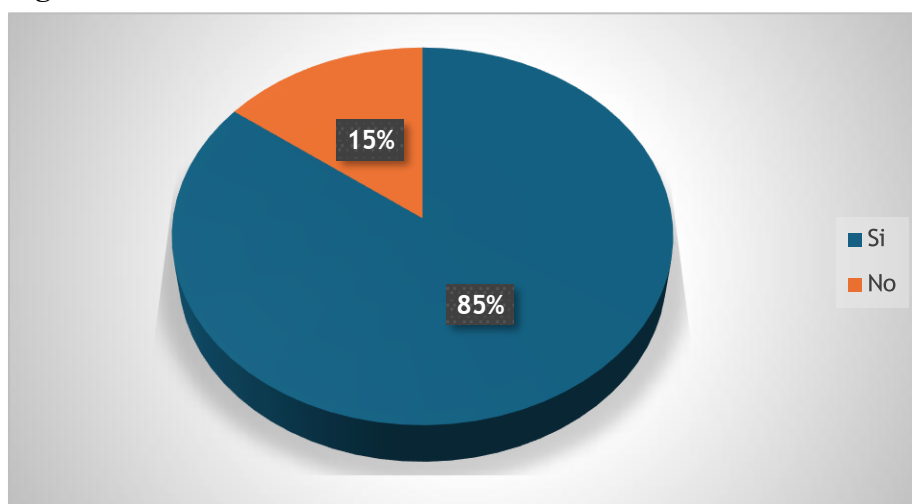
Figura 30. Madera de preferencia



La madera de preferencia de los clientes el 35% menciona que prefieren el guayacán blanco, mientras que 2% tienen preferencia por el cedro. Esta tendencia indica que el consumidor de la zona valora la robustez y el comportamiento estructural del material por encima de la estética o el prestigio histórico asociado a otras maderas. Para la ebanistería, este dato es clave para la gestión de inventarios y logística de suministro, sugiriendo que la especialización en el tratamiento y acabado del guayacán blanco constituye una oportunidad de diferenciación técnica que responde directamente a los estándares de calidad

11. ¿Estaría dispuesto a visitar la ebanistería si recibe una invitación?

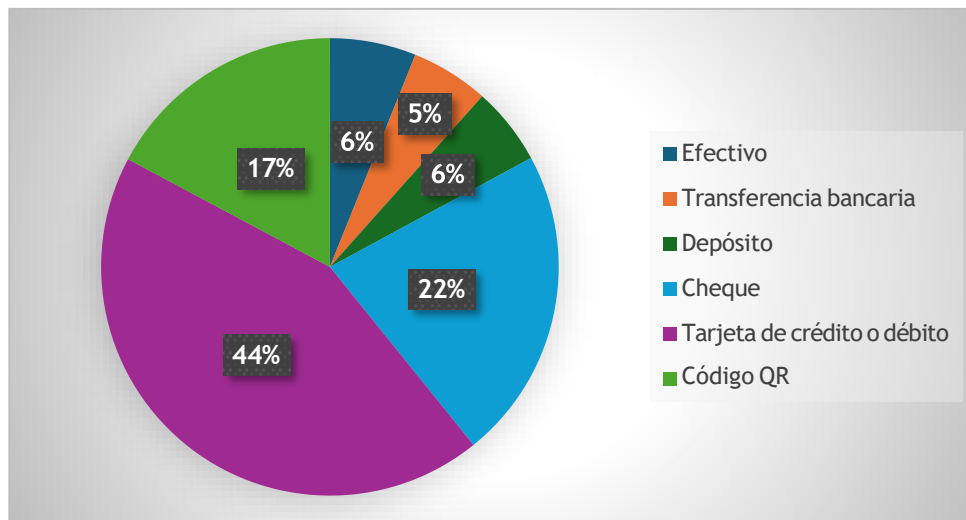
Figura 31. Visita a la ebanistería si recibe visita



Los futuros clientes manifiestan en un 85% que visitarían la ebanistería en el caso de recibir una invitación, mientras que el 15% menciona que no lo haría. Técnicamente, este dato indica que la barrera para la captación de nuevos clientes no es la falta de interés, sino la falta de estímulos de contacto directo, lo que convierte a las invitaciones formales y demostraciones en el taller en herramientas de alta eficacia para movilizar el tráfico de clientes potenciales hacia el punto de venta.

12. ¿Con qué método de pago le gustaría que cuente la empresa?

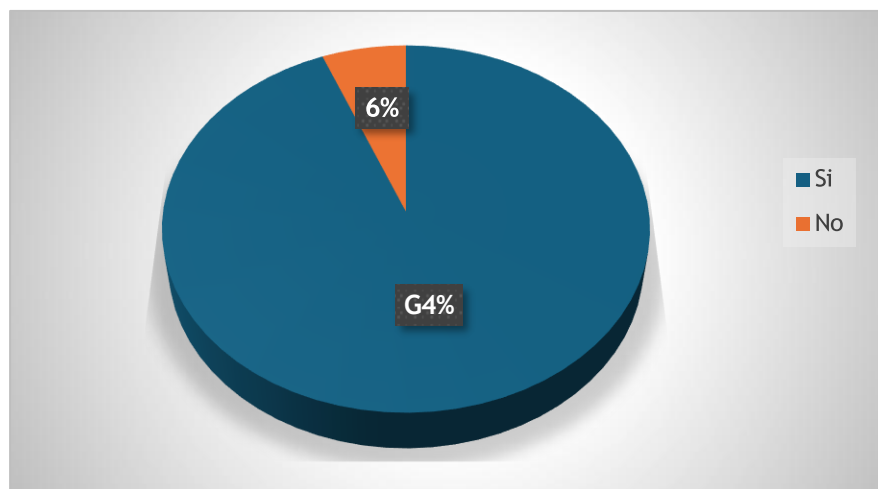
Figura 32. Método de pago de la empresa



En relación con los métodos de pago que les gustaría a los clientes se tiene que el 44% prefieren las tarjetas de crédito o débito, mientras que el 5% mencionan que prefieren transferencias bancarias. La adopción de medios de pago electrónicos no solo reduce la fricción en el cierre de la venta, sino que se convierte en una necesidad operativa para capturar al segmento de clientes que depende del crédito para adquirir bienes de alto valor, como lo es el mobiliario de madera.

13. ¿Le gustaría que la empresa cuente con servicio de montaje y entrega gratis de sus muebles?

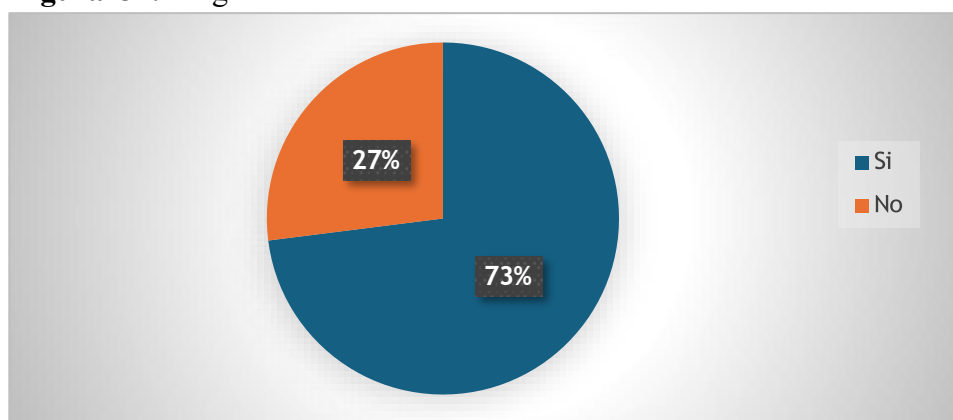
Figura 33. Servicio de montaje y entrega



La mayor parte de los clientes potenciales menciona en un 94% que le gustaría que la ebanistería cuente con un servicio de montaje y entrega por los productos, mientras que el 6% menciona que no es necesario. Los datos sugieren que la implementación de este servicio permite a la ebanistería controlar la integridad del producto hasta su ubicación final, mitigando riesgos de daños por manipulación externa y fortaleciendo la percepción de una oferta integral que reduce el esfuerzo logístico del comprador.

14. ¿Le gustaría que la empresa cuente con un programa de fidelización para nuevos clientes?

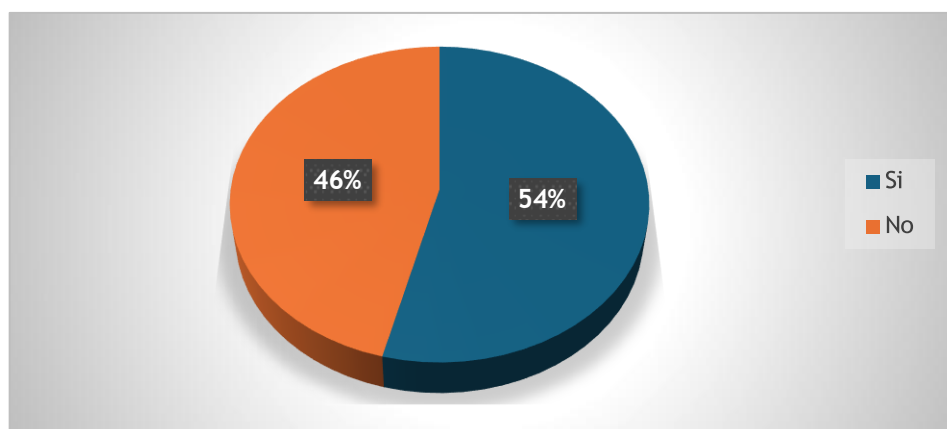
Figura 34. Programa de fidelización de clientes



En la pregunta sobre el programa de fidelización de los clientes, el 73% menciona que, si le gustaría que la empresa cuente con el mismo, mientras que el 27% menciona que no. La amplia aceptación mayoritaria sugiere que la implementación de un sistema de beneficios como garantías extendidas, mantenimientos preventivos o descuentos en futuras líneas funcionaría como un poderoso diferenciador competitivo.

15. ¿Le gustaría que, la ebanistería disponga de un sistema de aviso sobre nuevas promociones para futuros clientes?

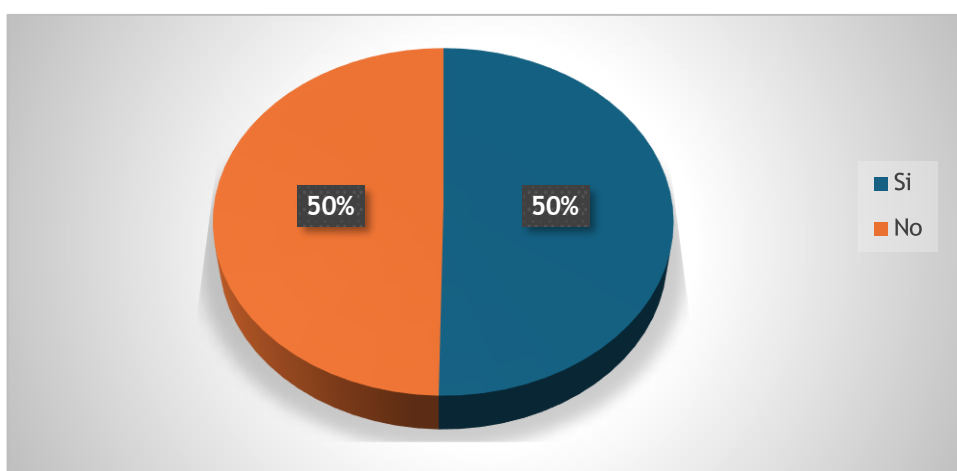
Figura 35. Sistema de aviso de promociones



Los clientes potenciales mencionan en un 54% que les gustaría un sistema de aviso sobre promociones, mientras que un 46% menciona que no. Apreciándose que para la población no es necesario que se avise sobre las promociones, este escenario sugiere que el envío masivo de información podría ser contraproducente, generando rechazo en un segmento considerable de la población

16. ¿Le gustaría que, la ebanistería disponga de una página web para visualizar sus productos?

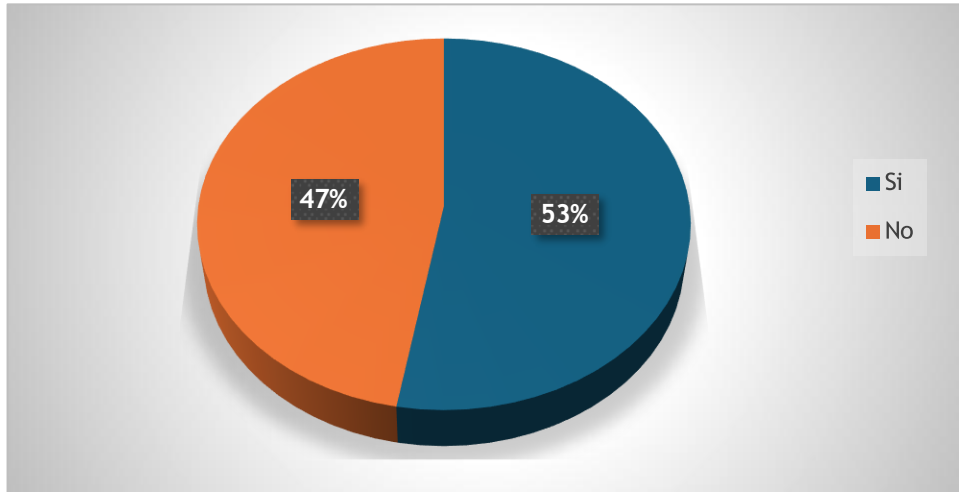
Figura 36. Página web de la empresa



Al consultar a la población sobre el uso de una página web por parte de la ebanistería para la visualización de los productos el 50% menciona que sí, mientras que el 50% considera que no. Esta paridad sugiere que, si bien una página web es necesaria para modernizar la imagen de la ebanistería y servir como catálogo digital, no debe sustituir la experiencia de venta en el taller. Estratégicamente, la plataforma debe ser planteada como una herramienta complementaria de soporte y visibilidad, orientada a capturar al cliente digital sin descuidar la atención personalizada que demanda la mitad de la población local.

17. ¿Le gustaría que, la ebanistería disponga de un carrito y botón de pago en su página web para realizar sus compras?

Figura 37. Carrito y botón de compras en la página web



Los clientes mencionan en un 53% que le gustaría que la ebanistería disponga de un botón de pago y un carrito para las compras mientras que el 47% menciona que no. Esta división sugiere que la implementación de un sistema de ventas totalmente automatizado debe ser escalable y no exclusiva; es decir, la ebanistería debe ofrecer la infraestructura digital para el segmento tecnificado, pero manteniendo canales de negociación directa para el segmento tradicional, de manera estratégica el botón de pago funcionaría más como una herramienta de agilidad en el cierre de ventas que como un canal de autoservicio masivo.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 Título del plan estratégico

Plan estratégico para el posicionamiento de la ebanistería “San Francisco”

4.2 Introducción

La ebanistería San Francisco, con una trayectoria de más de 15 años en el cantón La Maná, atraviesa actualmente diversos retos relacionados con su posicionamiento en el mercado, a pesar de que su trabajo artesanal es reconocido por muchos de sus clientes. El análisis realizado evidencia que, aunque la empresa alcanza un 67% de reconocimiento entre consumidores potenciales y un 46% de ellos califica su calidad como excelente, existen limitaciones que dificultan su crecimiento sostenido.

La organización funciona bajo una estructura jerárquica, pero aún no implementa estrategias sólidas de marketing digital y mantiene una alta dependencia de las recomendaciones informales, que representa el 42% de su captación de clientes; a esto se suma el 2% de compradores que realizan adquisiciones de manera frecuente, cerca del 50% desconoce la existencia de su página web y la empresa no cuenta con mecanismos formales de fidelización, todos estos factores reducen su capacidad de expansión y la dejan en desventaja frente a competidores que ya han incorporado herramientas modernas de promoción y servicio.

4.3 Objetivos Estratégicos

4.3.1 Objetivo General

Implementar un modelo de negocio diferenciado que posicione a la ebanistería San Francisco como líder en la fabricación de muebles artesanales sostenibles dentro del cantón La Maná.

4.3.2 Objetivos Específicos

- **OE1.** Establecer una plataforma de comercio electrónico integrada que mejore las ventas totales hacia diciembre 2026.
- **OE2.** Desarrollar y comercializar 3 líneas de productos eco amigables que complementen la oferta tradicional de la ebanistería.
- **OE3.** Optimizar los procesos productivos mediante capacitación e incorporación de nuevas tecnologías, buscando reducir costos operativos y elevar la productividad
- **OE4.** Incorporar un programa de retención de talento y formalizar los sistemas de gestión a través de procesos documentados.
- **OE5.** Diseñar un plan integral de capacitación que fortalezca las competencias técnicas, digitales y comerciales del personal, impulsando la innovación y el rendimiento general de la empresa.

4.4 Metas estratégicas

- **ME1.** Lograr que el 35% de las ventas totales provengan de la plataforma digital, con un incremento del 40% en el volumen total de ventas
- **ME2.** Lanzar 3 tipos de muebles modulares eco amigables que representen 30% del portafolio total y generen un incremento del 25% más de ingresos
- **ME3.** Reducir en un 20% los costos operativos y aumentar la productividad en un 35% mediante la automatización de procesos.

- **ME4.** Establecer el 100% de los procesos clave documentados en manuales de procedimientos e implementar un programa de retención de talento
- **ME5.** Capacitar al 100% del personal en técnicas modernas de ebanistería, herramientas digitales y estrategias comerciales

4.5 Diagnostico

4.5.1 Análisis PESTEL

Factores políticos

El contexto político actual ofrece diversas oportunidades para la ebanistería San Francisco, especialmente los programas de apoyo dirigidos a las PyMES por parte del gobierno nacional, estas iniciativas brindan un acceso a capacitaciones técnicas asesorías en gestión empresarial y opciones de financiamiento con tasas preferenciales, elementos que pueden contribuir significativamente a la modernización del taller; además la estabilidad política en el cantón La Maná genera un entorno favorable para invertir y ejecutar proyectos, lo que facilita la puesta en marcha de estrategias orientadas al crecimiento en mediano y largo plazo.

Factores económicos

El sector maderero a nivel provincial muestra un crecimiento promisorio del 4,5% anual, impulsado por el desarrollo habitacional y comercial en el cantón La Maná, lo que representa una oportunidad concreta de expansión para la ebanistería. Este crecimiento se ve reforzado por el incremento en el poder adquisitivo de la población local y la estabilidad monetaria, factores que favorecen la inversión en muebles de calidad.

Factores sociales

En la región persiste una fuerte apreciación cultural por los productos artesanales y por la tradición maderera, lo que se convierte en un apoyo importante para la ebanistería San Francisco; los datos muestran que el 36% de los clientes potenciales elige principalmente por la calidad, mientras que el 43% considera varios factores al mismo tiempo, lo que evidencia un perfil de consumidor más informado, exigente y atento a los detalles.

Factores tecnológicos

Más de la mitad de los clientes, es decir el 55% no conoce o no utiliza la página web de la ebanistería y apenas un 2% emplea códigos QR para realizar pagos, reflejando una brecha importante respecto a las tendencias tecnológicas que predominan en el consumo actual; esta situación contrasta con el hecho de que el 43% de los clientes potenciales valora el uso de redes sociales en la interacción comercial y el 53% manifiesta interés en contar con un carrito de compras en línea, demostrado una demanda creciente por herramientas digitales que aún no han sido atendidas.

Factores ecológicos

La disponibilidad de maderas locales provenientes de fuentes sostenibles, como el Guayacán blanco y la teca, constituye una oportunidad estratégica para la ebanistería en un contexto donde el mercado muestra creciente preocupación por el impacto ambiental. Según los datos recopilados, el 35% de los clientes potenciales prefieren el Guayacán blanco, mientras que solo el 2% opta por el cedro; esta diferencia muestra una tendencia marcada hacia especies maderables de crecimiento más rápido y manejo responsable, alineadas con una producción más sostenible y respetuosa con el entorno.

Factores legales

Las normativas laborales y de seguridad industrial constituyen un elemento legal crucial, especialmente en lo referente al uso de maquinarias y el manejo de productos químicos dentro del proceso productivo; asimismo el cumplimiento de las regulaciones ambientales vinculadas al uso de maderas certificadas representa un riesgo moderado para la ebanistería, ya que podría incidir directamente en los métodos tradicionales de producción. Por ello, resulta indispensable fortalecer los procesos de control y adaptación normativa para evitar sanciones y garantizar la sostenibilidad de las operaciones

4.5.2 Las 5 fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos competidores

En el cantón existe una amplia presencia de talleres y ebanisterías dedicadas a la fabricación de muebles, aunque el sector mantiene un nivel moderado de competencia, las barreras de entrada, principalmente relacionadas con la inversión inicial requerida y la necesidad de contar con personal especializado, limitan el ingreso de nuevos actores al mercado. Si bien esta situación representa una amenaza potencial, su impacto se considera bajo debido a que no resulta sencillo para nuevos emprendedores cubrir los costos iniciales ni alcanzar los estándares de calidad necesarios para competir de manera efectiva.

Rivalidad entre competidores existentes

El mercado de ebanistería en el cantón La Maná presenta una alta rivalidad competitiva, marcada por la presencia de varios detalles de tamaño similar que ofrecen productos y servicios comparables, esta situación genera una fuerte competencia basada principalmente en precios, donde las estrategias agresivas como promociones y descuentos se utilizan de manera frecuente para atraer clientes. Los resultados de la encuesta indican que solo el 9% de los clientes considera las promociones o descuentos como un factor determinante en su decisión de compra, lo que sugiere que, aunque la competencia es intensa, el precio no constituye el principal criterio del consumidor, esto abre la posibilidad de diferenciarse mediante la calidad, el diseño y la sostenibilidad de los productos.

El panorama competitivo del cantón La Maná evidencia una diversidad de enfoques estratégicos entre los principales actores del sector, ebanistería Pozo ha logrado captar el segmento de precios bajos, aunque esto ha implicado una disminución en la consistencia de la calidad de sus productos, por otro lado, muebles del bosque mantiene una demanda estable

gracias a usted oferta de muebles rústicos, pero su limitada capacidad de innovación en diseños reduce su atractivo frente a consumidores que buscan propuestas más modernas; empresas similares como, la casa de la madera, consideran vitales entre sus estrategias la especialización de sus productos enfocados hacia el sector de la construcción y el decorado de interiores, dejando de lado el mercado tradicional, en la misma línea, la ebanisterías Salinas, debido a su prestigio y presencia en el mercado se enfoca en un público de un poder adquisitivo alto, personalización de sus productos y aunque mantiene precios elevados es una empresa fija en el mercado del cantón.

Tabla 2. Análisis de la competencia directa

CRITERIO	Ebanistería Pozo	Muebles del Bosque	La Casa de la Madera	Ebanistería Salinas	Ebanistería Márquez
Años en el mercado	8 años	12 años	5 años	10 años	8 años
Especialización	Muebles para hogar	Muebles rústicos y camas	Puertas y ventanas	Muebles personalizados finos	Muebles contemporáneos y oficina
Precios	Bajos	Precios medios	Precios medios-altos	Precios medios-altos	Precios altos
Presencia digital	Sitio web	Redes sociales	Sin redes	Página web profesional	Sitio web avanzado
Métodos de pago	Efectivo y transferencia	Efectivo, transferencia	Efectivo	Efectivo, transferencia, tarjeta crédito	Efectivo, transferencia, tarjeta, financiamiento
Personalización	Solo medidas	diseños	proyectos especiales	diseño exclusivo	modificaciones de diseño
Materiales	Maderas comerciales	Maderas locales y recicladas	Maderas importadas	Maderas finas nacionales	Maderas nacionales e importadas
Tiempo entrega	2-3 semanas	4-5 semanas	2-3 semanas	4-8 semanas	3-4 semanas
Ubicación	Guasaganda (10 km)	Centro (<1km)	El Carmen (3-5 km)	Centro (1km)	Centro (1-2km)
Mercado objetivo	Clientes precio-sensibles	Hogares jóvenes	Constructoras y proyectos	Clientes exclusivos y hoteles	Empresas y profesionales

Tabla 3. Análisis de la competencia indirecta

CRITERIO	Ebanistería Luis XV	Estilos Mueblería	Taller El Artesano	Ebanistería Jiménez	Ebanistería Andy
Años en el mercado	4 años	7 años	5 años	2 años	5 años
Especialización	Muebles para hogar	Muebles rústicos y campestres	Muebles tradicionales	Muebles básicos	Muebles por encargo
Precios	Bajos	Precios medios	Precios medios-altos	Precios medios	Precios medios - altos
Presencia digital	WhatsApp	WhatsApp	Sin redes	Sin redes	WhatsApp
Métodos de pago	Efectivo	Efectivo	Efectivo	Efectivo	Efectivo
Personalización	Solo medidas	Diseños	Modificaciones limitadas	Sin personalización	Modificaciones de diseño
Materiales	Maderas comerciales	Maderas locales y recicladas	Maderas nacionales y locales	Maderas locales	Maderas nacionales y locales
Tiempo entrega	2-3 semanas	4-5 semanas	5-6 semanas	4-8 semanas	3-4 semanas
Ubicación	Guasaganda (10 km)	Zona rural 15km	Centro (3-5 km)	Centro (1km)	Centro (1-2km)
Mercado objetivo	Clientes precio-sensibles	Clientes rurales	Clientes normales	Clientes jóvenes	Clientes tradicionales

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos en el mercado de muebles del cantón La Maná se considera alta, debido a la creciente presencia de mobiliario industrial de bajo costo, principalmente importado de países asiáticos; estos productos pueden ofrecer precios hasta un 40% menores que los muebles artesanales locales, captando especialmente al segmento de consumidores más sensibles al precio que representa aproximadamente el 35% de los compradores potenciales. La preferencia creciente por muebles modulares y de fácil ensamblaje constituyen una amenaza adicional ya que estos productos resultan atractivos para la población joven y urbana, que prioriza la practicidad, el diseño contemporáneo y la rápida disponibilidad por encima de la durabilidad y el valor artesanal característico de la ebanistería tradicional.

Poder de negociación de los proveedores

Se considera de medio a alto, especialmente en el caso de maderas finas como guayacán blanco y teca, dónde la ebanistería San Francisco depende de un número reducido de proveedores locales. La disponibilidad de especies nativas y el endurecimiento de las regulaciones ambientales incrementan la vulnerabilidad de la empresa, fortaleciendo la capacidad de los proveedores para imponer condiciones de pago, precios y tiempos de entrega menos favorables; adicionalmente, la limitada oferta de artesanos calificados en técnicas tradicionales incrementa la dependencia de la empresa hacia proveedores de mano de obra especializada, lo que contribuye a elevar su poder negociador y acentúa la sensibilidad de la empresa frente a variaciones en disponibilidad y costos de talento técnico.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es alto debido a la amplia oferta de talleres y ebanisterías presentes en el cantón, facilita la comparación entre alternativas similares en términos de precio, diseño y calidad. El 49% de los clientes percibe que los precios de la ebanistería San Francisco se encuentran dentro del promedio del mercado, evidenciando la existencia de múltiples opciones con características comparables; la creciente disponibilidad de información en redes sociales, catálogos digitales y recomendaciones de terceros ha fortalecido la capacidad de los consumidores para evaluar distintas propuestas antes de concretar una compra. Este acceso a información inmediata y diversa incrementa su poder de negociación y los convierte en un segmento más exigente, sensible a variaciones en precio, diseño y servicios postventa.

4.5.3 Matriz FODA

Figura 38. Matriz FODA



La ebanistería San Francisco ha logrado consolidarse gracias a la calidad de su trabajo artesanal, la experiencia que viene de una tradición familiar y la buena imagen que ha construido entre sus clientes, sin embargo, también arrastra algunas limitaciones que hoy le dificultan avanzar, especialmente en lo relacionado con el uso de herramientas digitales, la organización interna y la aplicación de estrategias comerciales más actuales. Estas debilidades hacen que, a pesar de tener una base muy fuerte, la empresa no consiga aprovechar todo el potencial que ofrece el mercado, a esto se suman presiones externas como la presencia de muebles industriales a precios entre un 30% y 40% más bajos y el incremento del 15% en el costo de la materia prima, factores que afectan directamente su competitividad y su margen de acción.

4.5.4 Matriz de estrategias FODA

Tabla 4. Matriz de estrategias

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
		F1. Calidad artesanal reconocida	D1: Escasa presencia digital
		F2. Experiencia	D2: Estructura organizacional simple
		F3. Personal comprometido	D3: Capacitación técnica limitada
		F4. Alta tasa de recomendación	D4: Dependencia del boca a boca
		F5. Flexibilidad operativa	D5: Falta de diversificación en métodos de pago
		OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)
O1: Sector turístico en crecimiento	F2 – O1: Aprovechar la experiencia en el mercado (F2) junto al aumento del turismo (O1) creando convenios con operadores turísticos para la realización de talleres y visitas al sitio.	D1 – O5: Superar la escasa presencia digital (D1) mediante implementación de e-commerce multicanal que capitalice el crecimiento del comercio online (O5).	
O2: Sostenibilidad de productos	F1 – O2: Aprovechar la calidad de sus productos (F1) con la tendencia creciente hacia productos sostenibles (O2) mediante el desarrollo de nuevos productos.	D3 – O3: Mejorar los programas de capacitación (D3) aprovechando el apoyo a las PyMES (O3) para formación continua en diseños y uso de nuevas máquinas.	
O3: Apoyo a PyMES	F3 – O4: Utilizar el equipo comprometido y estable (F3) para atender la demanda de personalización (O4) mediante un servicio de diseño exclusivo con consultoría especializada.	D4 – O1: Reducir dependencia del boca a boca (D4) creando contenido digital dirigido al segmento turístico (O1) con experiencias inmersivas.	
O4: Personalización de productos	F4 - O3: Aprovechar la alta tasa de recomendación (F4) y programas de apoyo PyMES (O3) para acceder a financiamiento que modernice equipos manteniendo calidad artesanal.	D5 – O4: Solucionar falta de diversificación en métodos de pago (D5) implementando opciones que faciliten la personalización (O4) mediante financiamiento y pagos escalonados.	
O5: Incremento de comercio digital	F5 – O5: Combinar la flexibilidad operativa (F5) con la expansión de comercio digital (O5) desarrollando una plataforma online para proyectos personalizados		

AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
A1: Competencia de muebles industriales	F1 - A1: Enfrentar competencia de muebles industriales (A1) destacando la calidad artesanal reconocida (F1)	D2 – A2: Disminuir los costos crecientes (A2) superando escasa presencia digital (D1) mediante la formulación de nuevos procesos en un manual de procedimientos.
A2: Costos Crecientes de materias primas	F2 – A2: Mitigar costos crecientes de materias primas (A2) aprovechando experiencia y tradición familiar (F2) para establecer alianzas de largo plazo con proveedores	D3 – A3: Abordar los cambios en preferencias de los consumidores (A3) con la capacitación limitada (D3) generando programas de actualización y capacitación.
A3: Cambios en preferencias de consumidores	F3 – A3: Contrarrestar cambios en preferencias de consumidores (A3) utilizando el equipo comprometido (F3) para fusionar técnicas tradicionales con diseños modernos.	D5 – A5: Disminuir la escasez de mano de obra (A5) solucionando la falta de diversificación en métodos de pago (D5) mediante un sistema de compensación mejorado.
A4: Inseguridad	F5 - A5: Abordar escasez de mano de obra calificada (A5) mediante la flexibilidad operativa (F5) para implementar programa de aprendices	
A5: Escasez de mano de obra		
A6: La crisis económica que atraviesa el Ecuador		

4.5.5 Análisis de componentes principales

En el análisis de los componentes principales se tomó como criterio el impacto estratégico más amplio, bajo esta lógica, la estrategia FO5 se posiciona como prioritaria porque permite ampliar los canales de comercialización y acercar la ebanistería a nuevos segmentos de clientes. Por otro lado, la estrategia FO1 resulta especialmente relevante, ya que se alinea con una tendencia evidente del mercado: el 68% de los consumidores muestra preferencia por productos sostenibles, lo que representa una oportunidad concreta para fortalecer la oferta de la empresa.

Esta iniciativa proyecta un aumento del 20% en la productividad y reconoce que cualquier proceso de transformación, ya sea digital u operativo, solo puede sostenerse en el tiempo si cuenta con un equipo preparado, motivado y alineado con los objetivos organizacionales, esta estrategia se convierte en un elemento central para garantizar la viabilidad y continuidad del resto de acciones planificadas.

Tabla 5. Matriz de evaluación de impacto estratégico

Variable	Tipo	Dimensión	Impacto
FO5 - Plataforma e-commerce	Ofensiva	Digital Comercial	- Alto 9,2
FO1 - Muebles eco-amigables	Ofensiva	Producto	Medio-alto 8,5
DA2 - Rediseño procesos	Defensiva	Eficiencia	Alto 9,0
DA3 - Capacitación personal	Defensiva	Talento innovación	e Medio 7,8
DA5 - Manual procedimientos	Defensiva	Organización	Medio-alto 8,7
PROMEDIO GENERAL DE IMPACTO ESTRATEGICO 86.4%			

Nota: Los valores tienen un intervalo de 1 al 10, donde 10 es el número más alto

Tabla 6. Brechas de las dimensiones con relación a la percepción y expectativa

Variable	Percepción	Expectativa	Brecha
FO5 - Plataforma e-commerce	2,1	4,5	2,4
FO1 - Muebles eco-amigables	1,8	4,3	2,5
DA2 - Rediseño de procesos	2,3	4,8	2,5
DA3 - Capacitación de personal	2,5	4,2	1,7
DA5 - Manual de procedimientos	1,9	4,6	2,7

Nota: Los valores tienen un intervalo de 1 al 5, donde 5 es el número más alto

El análisis de brechas estratégicas identifica a DA5 con la brecha de implementación más grande de 2.7 puntos, mientras tanto, DA3 muestra la brecha más pequeña de 1.7 puntos, sugiriendo que esta área tiene capacidades actuales relativamente mejores.

Tabla 7. Correlaciones de las variables

Correlación	FO5	FO1	DA2	DA3	DA5	Impacto. Estratégico
FO5	1					
FO1	0,782	1				
DA2	0,645	0,598	1			
DA3	0,587	0,623	0,712	1		
DA5	0,534	0,489	0,765	0,698	1	
Impacto estratégico	0,721	0,684	0,793	0,645	0,732	1

Existen interrelaciones entre las variables estratégicas, particularmente entre DA2 y DA5 con una correlación $r = 0,765$, sugiriendo que son altamente complementarios. Similarmente, la fuerte correlación entre FO5 y FO1 con una $r = 0,782$, lo cual indica que las estrategias de transformación digital e innovación de producto se refuerzan mutuamente.

Tabla 8. Modelo de regresión múltiple

Variable	B	Error	Beta	t	Sig.
Impacto Estratégico	0,142	0,008		17,750	0,000
FO5	0,189	0,021	0,204	9,000	0,000
FO1	0,165	0,019	0,178	8,684	0,000
DA2	0,234	0,018	0,256	13,000	0,000
DA5	0,198	0,020	0,187	9,900	0,000
DA3	0,156	0,022	0,145	7,091	0,000

Ecuación de Regresión: Impacto Estratégico = $0,142 + 0,189 \text{ FO5} + 0,165 \text{ FO1} + 0,234 \text{ DA2} + 0,156 \text{ DA3} + 0,198 \text{ DA5}$

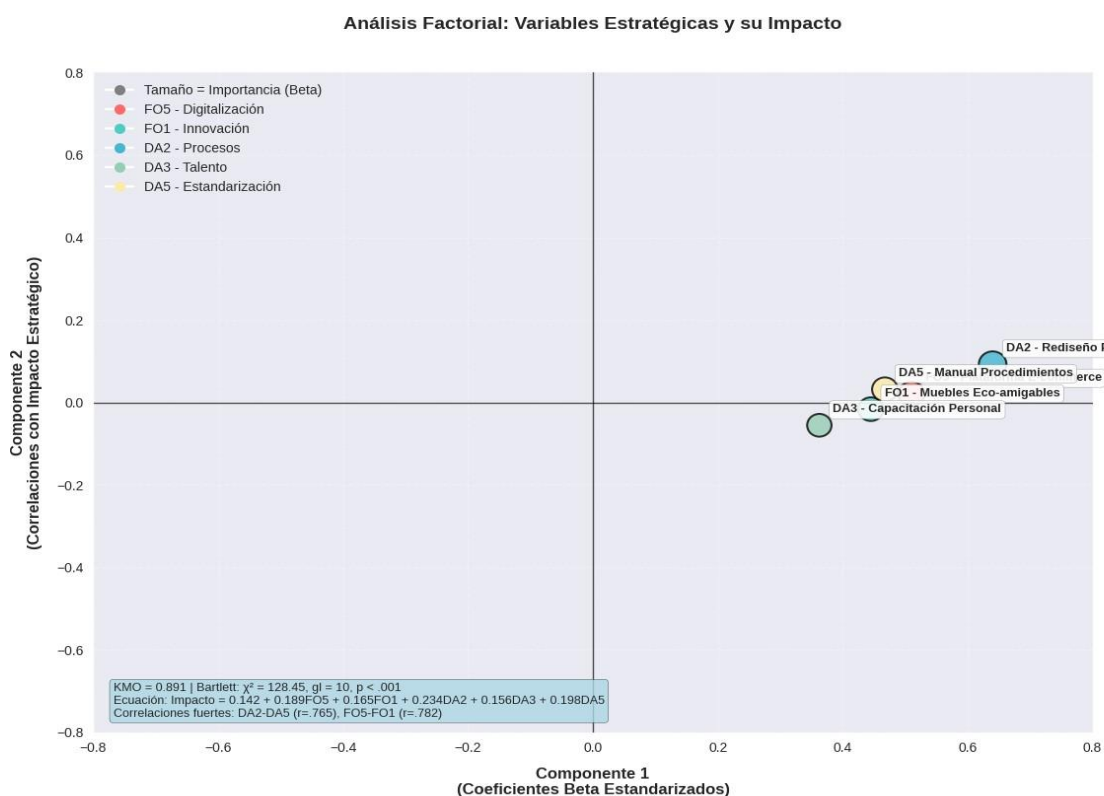
Tabla 9. Prueba KMO y de Esfericidad de Bartlett

Prueba	Valor
Medida de Adecuación de Muestreo KMO	0,891
Aproximación Chi-Cuadrado de Bartlett	128,45
Grados de Libertad (gl)	10
Significancia (Sig.)	0,000

El valor Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy de 0,891 indica adecuación muestral para el análisis factorial, mientras que, la Prueba de Esfericidad de Bartlett ($\chi^2 = 128,45$, $gl = 10$, $p < 0,001$) confirma correlaciones significativas entre las variables estratégicas, lo que respalda la validez de emplear este tipo de análisis en el estudio.

El análisis factorial muestra que la estrategia DA2, relacionada con el rediseño de procesos, es la que mayor peso tiene dentro del impacto estratégico, esto se refleja en que presenta el coeficiente Beta más alto 0,256 y también la correlación más fuerte con los resultados globales 0,793. Además, el manual de procedimientos DA5 mantiene una relación especialmente estrecha con DA2, con una correlación de 0,765, lo que evidencia que ambas acciones se complementan y conforman un eje clave para mejorar la eficiencia operativa y potenciar el rendimiento estratégico del negocio como se aprecia en la figura 39.

Figura 39. Análisis factorial entre dimensiones



El análisis también muestra un segundo eje estratégico formado por la plataforma de comercio electrónico FO5 y la línea de muebles eco-amigables FO1, la alta correlación entre ambas 0,782 indica que avanzar en digitalización y diversificar los productos sostenibles son acciones que se potencian mutuamente.

En cuanto a la capacitación del personal DA3, aunque sigue siendo un componente relevante, su influencia es menor en comparación con las demás estrategias, reflejado en un coeficiente beta de 0,145 esto sugiere que, pese a ser necesaria para apoyar los cambios propuestos, no es el principal motor del desempeño estratégico.

Los resultados del modelo respaldan que el enfoque aplicado es el adecuado, reflejado en un índice KMO de 0,891; la prueba estadística confirma que las decisiones estratégicas deben orientarse principalmente a mejorar y optimizar los procesos internos, sin dejar de lado la articulación entre la digitalización y la innovación, que se convierten en los pilares para avanzar hacia un posicionamiento más sólido y competitivo

4.6 Formulación de estrategias

Una vez realizado el modelo estadístico y los análisis de regresión y correlaciones, se aprecia que de las 16 variables de la matriz de estrategias FODA, se eligen las 5 con mejores puntuaciones en relación con el impacto estratégico que tiene cada una en mejorar el posicionamiento de la ebanistería “San Francisco”, las variables seleccionadas se describen a continuación.

Estrategia FO5. Desarrollo de plataforma e-commerce con integración multidispositivo

Estrategia FO1. Desarrollo de líneas de muebles eco amigables

Estrategia DA2. Rediseño de procesos productivos

Estrategia DA3. Capacitación del personal

Estrategia DA5. Manual de procedimientos y plan de retención

4.7 Plan de acción (Propuesta)

Tabla 10. Plan de acción

Estrategia	Objetivo	Meta	Actividades	Recursos	Responsable	Tiempo
Desarrollo de plataforma e-commerce	Implementar plataforma de comercio electrónico integrada	ME1. Alcanzar que el 35% de las ventas totales provengan de la plataforma digital, con un incremento del 40% en el volumen total de ventas	Diseño de plataforma Integración de botón de pago con múltiples opciones Integración de carrito de compras Configuración logística y entregas Campaña lanzamiento digital	Económicos: \$2.000 Humanos: Todos	Propietario Desarrollador web	4 semanas
Desarrollo de líneas eco-amigables	Crear 3 líneas de productos sostenibles	ME2. Lanzar 3 tipos de muebles modulares eco amigables que representen 30% del portafolio total	Investigación y selección materiales Diseño colecciones eco amigables Obtención certificaciones ambientales Desarrollo estrategia comercial	Económicos: \$2.500 Humanos: Todos	Propietario Maestro ebanista Empleados Marketing	6 semanas
Rediseño de procesos productivos	Optimizar procesos para reducir costos y aumentar productividad	ME3. Lograr una reducción del 20% en costos operativos, aumentar la productividad en 35% mediante automatización de procesos e incrementar en un 25% el número de clientes	Análisis y mapeo procesos actuales Rediseño de flujos de trabajo Capacitación en nuevas metodologías Uso de materiales y desperdicios en nuevos procesos	Económicos: \$3.000 Humanos: Todos	Propietario Maestro ebanista Empleados Instructor	10 semanas

Capacitación del personal	Desarrollar programa integral de capacitación técnica y digital	ME4. Capacitar al 100% del personal en técnicas modernas de ebanistería, herramientas digitales y estrategias comerciales	Diagnóstico brechas competencia Diseño programa capacitación Ejecución talleres técnicos y digitales Evaluación y certificación competencias	Económicos: \$3.000 Humanos: Todos	Propietario Maestro ebanista Empleados Instructor	6 semanas
Manual de procedimientos y plan de retención de talento humano	Implementar un manual de procedimientos y plan de retención de talento	ME5. Establecer el 100% de los procesos clave documentados en manuales de procedimientos e implementar un programa de retención de talento	Diseño de manuales procedimiento Implementación sistema gestión conocimiento Diseño programa retención talento Capacitación en nuevos sistemas y procesos Plan de seguros y beneficios sociales. Plan para garantizar la estabilidad laboral	Económicos: \$2.500 Humanos: Todos	Propietario Maestro ebanista Empleados Instructor Evaluador	10 semanas
TOTAL				\$13.000		36 semanas

4.8 Modelo Canvas propuesto



CONCLUSIONES

El diagnóstico integral, apoyado en el análisis FODA permitió evidenciar que la ebanistería San Francisco cuenta con bases muy sólidas en lo que respecta a la calidad artesanal de sus productos y a la buena reputación que ha construido a lo largo del tiempo, también quedaron claras algunas limitaciones importantes, especialmente en lo relacionado con su presencia digital y la falta de procesos organizacionales formalizados. Si bien su estructura familiar y sus 15 años de experiencia han contribuido a mantener un nivel de calidad apreciado por los clientes, este mismo modelo dificulta su crecimiento y adaptación a un mercado que evoluciona rápidamente, la dependencia casi exclusiva del boca a boca y la débil visibilidad en medios digitales representan riesgos importantes en un entorno donde las compras y la promoción se apoyan cada vez más en plataformas tecnológicas.

La aplicación de la encuesta tanto a los clientes actuales como a los potenciales reveló que existe una clara preferencia en el mercado por productos personalizados, lo que refleja un alto interés de los encuestados en propuestas diferenciadas y hechas a medida. Además, se observa un crecimiento sostenido en la demanda de muebles sostenibles y en la importancia de las opciones de compra en línea, tendencias que marcan el rumbo del consumo actual. Es importante destacar que los jóvenes muestran una inclinación significativa hacia diseños modernos e innovadores, mientras que los adultos valoran la experiencia de la compra directa, el trato cercano con los empleados y la preservación de la tradición artesanal en la ebanistería, lo que evidencia la necesidad de adaptar estrategias para atender perfiles diversos dentro del mercado.

El análisis realizado con base en las cinco fuerzas de Porter muestra que la entrada de nuevos competidores representa un riesgo moderado, principalmente porque iniciar un taller de ebanistería requiere una inversión considerable y personal con habilidades especializadas; la competencia entre los talleres ya establecidos en el cantón es intensa, pues

muchos ofrecen productos similares y disputan a los mismos clientes, a esto se suma una fuerte presión de sustitutos, especialmente de los muebles industriales importados, cuyos precios pueden ser hasta un 40% más bajos, así mismo evidencio que el poder de negociación de los proveedores es medio alto, esto se da por la dificultad que existe en la actualidad de acceder ciertos tipos de madera.

A analizar los factores mediante el empleo del PESTEL, se evidencia que dentro del entorno competitivo de la empresa, a nivel político es bueno el apoyo por parte del Estado a los propietarios de las pequeñas empresas en donde ingresan las ebanisterías, además dichos programas facilitan la capacitación de los empleados y brindan financiamiento para expandir los negocios; también se aprecia que, la ebanistería se posiciona en un nivel intermedio favorable entre los competidores de bajo precio y los de gama premium, con un alto potencial para atraer ambos segmentos mediante estrategias de diferenciación basadas en calidad certificada y servicio personalizado.

El modelo Canvas evidencia que la ebanistería se fundamenta en socios estratégicos clave, un proceso de producción artesanal, diseños innovadores y un alto nivel de personalización en cada producto, su propuesta de valor se orienta principalmente hacia clientes premium, turistas, empresas y jóvenes profesionales, a quienes llega mediante venta directa, plataformas digitales y alianzas comerciales, los costos están principalmente conformados por los materiales, mientras que los ingresos provienen de las ventas de los productos que oferta la ebanistería.

El uso del modelo de regresión múltiple para analizar los componentes principales tuvo como resultados que existen correlaciones significativas entre las variables de estudio, principalmente DA2 y DA5, quienes tuvieron un mayor impacto estratégico, puesto que el valor beta fue de 0,256, siendo el más alto, además de una correlación con el éxito de ($r = 0,765$), un valor cercano obtuvo FO5 y FO1, con una correlación de ($r = 0,782$) sugiriendo que existe complemento entre las variables.

Por otro lado, el valor Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de 0,891 confirmó una adecuada calidad muestral para la aplicación del análisis factorial. De igual forma, la prueba de esfericidad de Bartlett $\chi^2 = 128,45$, $gl = 10$, $p < 0,001$ demostró la existencia de correlaciones significativas entre las variables estratégicas, respaldando la validez del enfoque factorial empleado en el estudio.

RECOMENDACIONES

Es necesario que la ebanistería realice revisiones del FODA de manera periódica, esto ayudará a ver cómo van evolucionando las debilidades más importantes y permitirá ajustar las estrategias a tiempo; además, usarla como una especie de alerta temprana facilitará identificar cambios tanto dentro del negocio como en su entorno, ayudando a tomar decisiones más oportunas y alineadas con la realidad de la empresa.

Se debe establecer un programa continuo de encuestas cada trimestre, con el objetivo de identificar cambios en las preferencias de los clientes, esta práctica servirá como un termómetro del mercado, permitiendo ajustar oportunamente la oferta de productos y servicios según las necesidades y expectativas de los consumidores.

Implementación de los análisis de componentes principales, usando los modelos de regresión múltiple, y con el apoyo de los índices KMO y de esfericidad de Bartlett para garantizar la confiabilidad de los datos y obtener una cuantificación de las relaciones existentes entre las variables estratégicas.

Conservar el modelo Canvas, como la principal herramienta de la ebanistería con la finalidad de identificar las áreas que requieren justes de manera periódica, con esto se puede garantizar que los 9 bloques del modelo trabajen de manera sinérgica en beneficio de las empresas.

Realizar análisis de los entornos competitivo, mediante el empleo del PESTEL, con la finalidad que la ebanistería tenga herramientas que le permitan tomar decisiones estratégicas y poder anticiparse en el mercado al impacto de los factores sean estos políticos, económicos e inclusive sociales y tecnológicos, de esta manera su planeación estratégica garantiza el cumplimiento de los objetivos y metas.

Realizar análisis del entorno competitivo mediante el empleo de la herramienta, las cinco fuerzas de Porter con el objetivo de identificar cambios significativos en la dinámica competitiva del sector, incluyendo la entrada de nuevos competidores, la presión de productos sustitutos, el poder de negociación de proveedores y clientes, así como la rivalidad existente, gracias ello la empresa podrá definir estrategias acordes a la situación actual y de esta manera mejorar el posicionamiento en el mercado local.

Referencias bibliográficas

- Aguilar, V. (2020). Empresas familiares: estructura de capital y riqueza socioemocional. *Investigación administrativa*, 49(125).
- Alfaro, W. (2022). Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011–2021. *Revista de Ciencias Sociales de Venezuela*, 28(3).
- Álvarez, M. (2020). *Manual de planeacion estrategica*. Mexico: Panorama Editorial.
- Amador, C. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1*, 4(8), 1-2.
- Baena, E. (2023). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Revista de ciencias y economía* 3(23), 61-66.
- Banco Central del Ecuador. (2023). *BOLETÍN 35.- Evolución del comercio no tradicional ecuatoriano*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/BOLETIN352020.pdf>
- Barney, J. (2021). Recursos de la empresa y ventaja competitiva sostenida. *Revista de Gestión*, 27(6), 103–118.
- Barros, K. (2021). *Formulación de un modelo de gestión estratégica con enfoque de innovación para la mejora de la competitividad de la empresa Kaluz 2016–2020 [Tesis de grado. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]*. Lambayeque, Perú: Repositorio Institucional Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Betancourt, D. (2023). *Análisis PESTEL para describir el contexto organizacional [Tesis de grado. Universidad de Guadalajara]*. Guadalajara, Jalisco, México.: Repositorio Institucional Universidad de Guadalajara.
- Black, S., & Dorf, B. (2023). *El manual del emprendedor*. Madrid, España: Planeta Publishing.
- Brandana, A. (2023). *Diseño del Cuadro de Mando Integral en una Pyme de Servicios en la Provincia de Córdoba [Tesis de Maestría, Universidad Católica de Córdoba (Argentina)]*. Córdoba: Universidad Católica de Córdoba.

- Carpio, J. (2020). *El planeamiento estratégico como instrumentos de gestión para mejorar la competitividad de la empresa de seguridad, vigilancia y control ESVISAC, 2019-2022. [Tesis de grado. Universidad Católica de Santa María]* . Arequipa -Perú: Repositorio Institucional. Universidad Católica de Santa María.
- Casas, R. H. (2023). Adaptación del modelo Canvas como herramienta competitiva para las mpymes de Lázaro Cárdenas, Michoacán. *Pymes, Innovación y Desarrollo*, 5(3), 45-66.
- Cornelis, J. C. (2024). La introducción de objetivos SMART en un entorno educativo. . *Educación química*, 35(2), 100-107.
- Drucker, P. (2019). *Drucker para todos los días*. Barcelona, España: Editorial Norma.
- Fernández, J. (2022). Misión, visión y valores del método CeMA: Comprender, enunciar, Memorizar y Aplicar. *Educación y futuro: revista de investigación aplicada y experiencias educativas*. (47), 123-144.
- GAD Municipal Cantón La Maná. (2020). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón La Maná*. Obtenido de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/0560000890001_Pdyot%20La%20Man%C3%A1%202015_22-03-2016_16-42-48.pdf
- Gallo, M. (2020). Tipologías de las empresas familiares. *Revista empresa y humanismo* 4, 241-258.
- Garces, B., García, B., & Ojeda, S. (2021). Plan estratégico para mejorar el clima laboral en el área de ventas, de la empresa mueblería Palito S.A. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. 2- 47.
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación* (Primera ed.). Viveros de la Loma, Tlalnepantla, México: Red Tercer Milenio.
- González, A. (2020). *Plan estratégico de negocios*. México D.F: Grupo Editorial Patria.
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3), 163-173.

- Gutierrez, D. (2022). *Planificación Estratégica para la Compañía de Taxis Ejecutivo Sur Amigo Express Suramex S.A de la ciudad de Loja, durante el periodo 2016-2021 [Tesis de pregrado. Universidad Nacional de Loja]*. Loja - Ecuador: Repositorio digital. <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/18267>. Universidad Nacional de Loja. .
- Hernandez, J., & Rodriguez, F. (2021). *Fundamentos de Gestion Empresarial*. Mexico D. F: Mc GrawHill.
- Herrera, A. (2018). *Administración: Teorías, autores, fases y reflexiones. (Vol. 3)*. Cali - Colombia: Ediciones de la U.
- Loguzzo, F. (2020). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Florencio Varela - Buenos Aires: Ediciones Arturo Jauretche.
- Marin, S., & Ruiz, A. (2024). Teoría de recursos y capacidades. *Revista de Estudiantes de Administración de Empresas, 13*.
- Mosquera, D. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal, 6(1), 145-161*.
- Muñoz, G. (2019). *El cuestionario como instrumento de investigación/ evaluación*. Obtenido de http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf
- Observatorio Economico y Social de Tungurahua. (2021). *Industria de los Muebles en Ecuador*. Obtenido de <https://obest.uta.edu.ec/wp-content/uploads/2021/09/Industria-de-muebles-en-Ecuador.pdf>
- Ortiz, J., & Narvaez, A. (2024). *Formulación de un plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos SAS, año 2024 al 2026 [Tesis de maestria. Universidad de Mariana]*. San Juan de Pasto : Repositorio institucional. Universidad de Mariana.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Bilbao. Ediciones Deusto.
- Pastrana, Z. (2021). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaueb/titulos/39403>.

- Pérez, J., & Loperas, I. (2019). Gestión humana de orientación analítica: Un camino para la responsabilización. *Revista de Administración de Empresas*, 56(1), 101-113.
- Porter, M. (1991). *Estrategias competitivas genéricas*. En Porter, Michael E. *Estrategia competitiva: técnicas para análisis de industrias e da concorrência*. 8a ed. . Rio de Janeiro: : Campus, 49-58.
- Quintana, P. d. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 4(16).
- Quirola, K. G. (2022). Importancia de la planificación estratégica para el crecimiento empresarial. *RECIMUNDO*, 6(3), 192-201. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>
- Rodrigo, J. (2023). Poder de mercado y mercado de referencia en la economía digital. In *Nuevas tendencias en el derecho de la competencia y de la propiedad industrial III*. 117-146. Comares.
- Rodríguez-Jiménez, A., & Pérez-Jacinto, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(82), 1-26.
- Salvador, S. (2022). *Blog. ¿Qué es la Administración Estratégica?* Obtenido de <https://www.autonoma.pe/blog/administracion-estrategica/>
- Sánchez Velásquez, F. A. (2025). *Plan estratégico para la microempresa Creaciones Es-Nel, ubicada en Liberia, Guanacaste que contribuya con su posicionamiento en el mercado en el año 2025 [Tesis de grado. Universidad Autónoma de Costa Rica]*. San José de Costa Rica: Universidad Nacional de Costa Rica Sede Regional Chorotega, Campus Liberia.
- Sánchez, J. M. (2020). *Elaboración del plan estrategico*. México D. F: ECO3 Colecciones.
- Sarli, R. G. (2020). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. *Revista de la Facultad de Odontología*, 9(1), 17-20.
- Toala, F., & Baque, A. (2024). *Estrategias de marketing y productividad de la ebanistería "Elizabeth Parrales" en el cantón Jipijapa, período 2019-2023 [Tesis de pregrado*.

Universidad Estatal del Sur de Manabí J. Jipijapa - Manabí: Universidad Estatal del Sur de Manabí. UNESUM.

Valencia, J. R. (2020). *Como aplicar la planeacion estrategica a la pequeña y mediana empresa*. Mexico: International Thomson Editores. S.A.

Vargas, Z. (2019). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia. *Revista Educación 6(3)*.

Vázquez, J. (2020). El plan de marketing como herramienta de gestión en los procesos de comercialización. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 4(1), 100-115*.

ANEXOS

Anexo 1. Evidencia fotográfica de la aplicación de los instrumentos de recolección de información


Imagen 1 Aplicación de la entrevista al propietario



Imagen 2. Aplicación de la entrevista a los clientes de la ebanistería



Anexo 2. Instrumentos de recolección de información

	ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA EMPRESA.	
	Introducción: El presente cuestionario tiene como objetivo obtener información clave sobre la gestión estratégica de la empresa, en aspectos relacionados con su misión, visión, posicionamiento, estrategias de crecimiento y diferenciación en el mercado. Sus respuestas permitirán conocer de primera mano la perspectiva directiva y apoyar el análisis de la situación interna y externa de la organización.	
	Tema: Estrategias Empresariales para el posicionamiento de la ebanistería San Francisco en el Cantón La Maná	
	Objetivo: Diseñar un plan estratégico que permita el posicionamiento en el mercado local de muebles por parte de la ebanistería San Francisco del Cantón La Maná	
Instrucciones: Le solicitamos responder con sinceridad y precisión, ya que sus aportes son fundamentales para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.		Fecha de realización de la encuesta:

1. ¿Cuál es la misión de la empresa?

2. ¿Cuál es la visión de la empresa?

3. ¿Cómo definiría usted el posicionamiento actual de la ebanistería en el mercado?

- a) Competitivo
- b) Reconocido
- c) Poco reconocido

4. ¿Qué estrategias ha implementado para atraer y fidelizar clientes en los últimos años?

- a) Descuentos
- b) Promociones
- c) Publicidad en redes sociales
- d) Innovación en productos
- e) Servicio personalizado

5. ¿Qué características cree usted que diferencian a su empresa de otras ebanisterías de la zona?

- a) Calidad
- b) Precio competitivo
- c) Diseño innovador
- d) Experiencia en el mercado
- e) Tiempos de entrega

6. ¿Su personal ha recibido capacitación en?

- a) Último año
- b) 2- 3 años
- c) 3 años o mas

7. ¿Qué tipo de organigrama maneja su empresa?

- a) Jerárquico
- b) Por áreas
- c) Estructural
- d) Funcional
- e) No cuenta

8. Su personal ha recibido capacitaciones en:

- a) Nuevas técnicas de corte
- b) Atención al cliente
- c) Uso de herramientas
- d) Prevención de riesgos laborales
- e) Ninguna

9. Para usted la innovación es:

- a) Muy importante
- b) Algo importante
- c) Importante
- d) Poco importante
- e) Nada importante

10. ¿Qué canales de comunicación usa la empresa para promocionar los productos?

- a) Redes sociales
- b) Radio - Tv
- c) Marketing boca a boca
- d) Participación en ferias
- e) Márketing pasivo

11. ¿Qué obstáculos y limitaciones impiden que la empresa logre un mayor reconocimiento o posicionamiento?

- a) Trámites legales
- b) Captación de nuevos clientes
- c) Falta de capacitación
- d) Competencia
- e) Fata de innovación

12. ¿Qué acciones considera necesarias implementar para mejorar el posicionamiento de la empresa?

- a) Nuevas tendencias muebles
- b) Diferenciación
- c) Trato personalizado
- d) Innovación
- e) Capacitaciones al personal

13. ¿Qué herramientas o maquinas planea comprar la ebanistería?

- a) Máquinas para cortar
- b) Máquinas de tallado
- c) Maquinarias láser
- d) Lijadoras eléctricas
- e) Taladros de control
- f) Sierras eléctricas
- g) Herramientas manuales
- h) Otra: _____

14. ¿Cuenta la empresa con un programa de fidelización para sus clientes?

- a) Si
- b) No

15. ¿Cuenta la ebanistería con servicio de courier para la entrega de sus productos?

- a) Si
- b) No



ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA

Introducción: Estimado colaborador, este cuestionario busca conocer su percepción y experiencia dentro de la Ebanistería San Francisco. Contiene preguntas abiertas y cerradas, en las cuales en algunos casos deberá escoger la alternativa que más se acerque a su realidad, y en otros podrá redactar su opinión o experiencia. Sus respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad y se utilizarán únicamente con fines investigativos para mejorar los procesos internos de la empresa.

Tema: Estrategias Empresariales para el posicionamiento de la ebanistería San Francisco en el Cantón La Maná

Objetivo: Diseñar un plan estratégico que permita el posicionamiento en el mercado local de muebles por parte de la ebanistería San Francisco del Cantón La Maná

Instrucciones: Le solicitamos responder con sinceridad y precisión, ya que sus aportes son fundamentales para la realización de la investigación

Fecha de realización de la encuesta:

1. ¿Cuál es la misión de su empresa?

2. ¿Cuál es la visión de su empresa?

3. ¿Para cuál de las siguientes funciones fue contratado?

- a) Tratamiento de madera
- b) Corte
- c) Armado
- d) Pintado
- e) Multifunción
- f) Transporte

4. ¿Mencione tres valores de la empresa?

5. ¿Tiene la empresa política de ascenso?

- a) Si
- b) No

6. ¿Qué tipo de organigrama maneja la empresa?

- a) Jerárquico
- b) Por áreas
- c) Estructural
- d) Funcional
- e) No cuenta

7. ¿Conoce quién es su jefe inmediato?

- a) Si
- b) No

Si (Nombre) _____

8. ¿Ha recibido alguna capacitación en alguna de las siguientes opciones?

- a) Nuevas técnicas de corte
- b) Atención al cliente
- c) Cursos uso de herramientas
- d) Prevención de riesgos laborales
- e) Ninguna
- f) Otras:

9. ¿Por qué medio se da la comunicación entre el personal operativo y administrativo?

- a) Redes sociales
- b) WhatsApp
- c) Llamadas telefónicas
- d) Conversaciones personales
- e) Correo electrónico
- f) Mensajería

10. ¿Se siente escuchado cuando expresa sugerencias o inquietudes?

- a) Si
- b) No

11. ¿Ha tenido la oportunidad de proponer ideas dentro de la empresa?

- a) Si
- b) No

12. ¿Cuál es su percepción sobre la atención que se brinda a los clientes en la ebanistería?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy mala

13. ¿Qué mejora sugiere para garantizar la satisfacción al cliente?

14. ¿Qué acciones deben implementarse para mejorar el posicionamiento frente a la competencia?



ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA

Introducción: Con el fin de mejorar continuamente la calidad de nuestros productos y servicios, hemos elaborado este cuestionario que busca conocer su nivel de satisfacción, la percepción que tiene de la ebanistería y sus sugerencias para seguir creciendo. Su opinión es muy importante para fortalecer la relación con nuestros clientes y mejorar los procesos de atención y servicio. La información obtenida será confidencial y utilizada únicamente con fines de investigación y mejora empresarial.

Tema: Estrategias Empresariales para el posicionamiento de la ebanistería San Francisco en el Cantón La Maná

Objetivo: Diseñar un plan estratégico que permita el posicionamiento en el mercado local de muebles por parte de la ebanistería San Francisco del Cantón La Maná

Instrucciones: Le solicitamos responder con sinceridad y precisión, ya que sus aportes son fundamentales para mi investigación

Fecha de realización de la encuesta:

1. ¿Con qué frecuencia compra usted muebles en la ebanistería San Francisco?

- a) Frecuentemente
- b) Ocasionalmente
- c) De vez en cuando
- d) Rara vez
- e) Nunca

2. ¿Cómo calificaría la calidad de los productos que ha adquirido?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy mala

3. ¿Qué tan satisfecho está con el servicio de atención al cliente que recibió?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Indiferente
- d) Algo insatisfecho
- e) Insatisfecho

4. ¿Considera que los precios son adecuados en relación con la calidad del producto?

- a) Muy Altos
- b) Altos
- c) Normales
- d) Bajos
- e) Muy bajos

5. ¿Cómo se enteró de la existencia de la ebanistería San Francisco?

- a) Recomendación de conocidos
- b) Redes sociales
- c) Anuncios impresos
- d) Visita in situ
- e) Volantes

6. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la variedad de diseños y estilos disponibles?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Indiferentes
- d) Algo insatisfecho
- e) Insatisfecho

7. ¿Cree usted que los muebles de esta empresa están acordes a las tendencias actuales del mercado?

- a) Si
- b) No
- c) Tal vez

8. ¿Volvería usted a comprar muebles en esta empresa?

- a) Sí
- b) Tal vez
- c) No

9. ¿Qué tipos de madera es de su preferencia en muebles?

- a) Teca
- b) Guayacán blanco
- c) Laurel blanco
- d) Cedro
- e) Pino

10. ¿Recomendaría usted la ebanistería San Francisco a otras personas?

- a) Sí
- b) No

11. ¿Qué aspecto considera más importante para mejorar el servicio?

- a) Variedad de productos
- b) Atención al cliente
- c) Precios más competitivos
- d) Innovación en los diseños
- e) Muebles personalizados

12. ¿Qué método de pago utilizó?

- a) Efectivo
- b) Transferencia bancaria
- c) Depósito
- d) Cheque
- e) Tarjeta de crédito o debito
- f) Código QR

13. ¿Cuenta la ebanistería con servicio de courier para la entrega de sus productos?

- a) Si
- b) No

14. ¿La ebanistería cuenta con un programa de fidelización para clientes?

- a) Si
- b) No

15. ¿La ebanistería cuenta con un sistema de aviso sobre nuevas promociones para clientes?

- c) Si
- d) No

16. ¿Dispone la empresa de una página web para visualizar sus productos?

- a) Si
- b) No

17. ¿La ebanistería dispone de un carrito y botón de pago en su página web para realizar sus compras?

- a) Si
- b) No



ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES POTENCIALES DE LA EMPRESA

Introducción: Este cuestionario está dirigido a personas que aún no son clientes de la ebanistería, pero que podrían serlo en el futuro. El propósito es conocer sus expectativas, preferencias y necesidades en cuanto a productos de madera y servicios de ebanistería. Sus respuestas permitirán identificar nuevas oportunidades de mercado y diseñar estrategias que respondan a las demandas actuales de los consumidores.

Tema: Estrategias Empresariales para el posicionamiento de la ebanistería San Francisco en el Cantón La Maná

Objetivo: Diseñar un plan estratégico que permita el posicionamiento en el mercado local de muebles por parte de la ebanistería San Francisco del Cantón La Maná

Instrucciones: Le solicitamos responder con sinceridad y precisión, ya que sus aportes son fundamentales. Todas las preguntas son cerradas de opción múltiple, por lo que únicamente deberá marcar la alternativa que mejor refleje su experiencia o preferencia. Su colaboración permitirá fortalecer la relación con los clientes y mejorar la atención brindada.

Fecha de realización de la encuesta:

1. ¿Conoce usted la ebanistería San Francisco?

- a) Sí
- b) No

3. ¿Ha visitado alguna vez la ebanistería, aunque no haya comprado?

- a) Sí
- b) No

2. ¿Por cuál de los siguientes medios usted conoció a la empresa?

- a) Recomendación de conocidos
- b) Redes sociales
- c) Anuncios impresos
- d) Visita in situ
- e) Volantes

4. ¿Cuál es el principal motivo por el que aún no ha comprado muebles en esta ebanistería?

- a) No conocía la empresa
- b) Precios elevados
- c) Falta de variedad o estilos
- d) Ya tengo proveedor habitual
- e) Falta de calidad

5. ¿Qué aspectos valora más al momento de comprar un mueble?

- a) Calidad del material
- b) Diseño moderno
- c) Precio accesible
- d) Atención personalizada
- e) Nuevos modelos
- f) Tipo de madera
- g) Todos

6. ¿Qué tipo de muebles busca con mayor frecuencia?

- a) Muebles para sala
- b) Dormitorio
- c) Cocina - comedor
- d) Muebles personalizados
- e) Muebles de oficina

7. ¿Con qué frecuencia compra muebles para su hogar o negocio?

- a) Frecuentemente
- b) Ocasionalmente
- c) De vez en cuando
- d) Rara vez
- e) Nunca

8. ¿Qué tan importante son para usted las redes sociales?

- a) Muy importante
- b) Algo importante
- c) Indiferente
- d) Poco importante
- e) Nada importante

11. ¿Estaría dispuesto a visitar la ebanistería si recibe una invitación?

- a) Sí
- b) No

9. ¿Qué lo motivaría a realizar una compra en la ebanistería San Francisco?

- a) Promociones o descuentos
- b) Diseños atractivos y modernos
- c) Buen servicio al cliente
- d) Recomendaciones
- e) Calidad de sus productos

10. ¿Qué tipos de madera es de su preferencia a la hora de comprar muebles?

- a) Teca
- b) Guayacán blanco
- c) Laurel blanco
- d) Pino
- e) Cedro

12. ¿Con qué método de pago le gustaría que cuente la empresa?

- a) Efectivo
- b) Transferencia bancaria
- c) Depósito
- d) Cheque
- e) Tarjeta de crédito o debito
- f) Código Qr

13. ¿Le gustaría que la empresa cuente con servicio de montaje y entrega gratis de sus muebles?

- a) Si
- b) No

14. ¿Le gustaría que la empresa cuente con un programa de fidelización para nuevos clientes?

- a) Si
- b) No

15. ¿Le gustaría que, la ebanistería disponga de un sistema de aviso sobre nuevas promociones para futuros clientes?

- a) Si
- b) No

16. ¿Le gustaría que, la ebanistería disponga de una página web para visualizar sus productos?

- c) Si
- d) No

17. ¿Le gustaría que, la ebanistería disponga de un carrito y botón de pago en su página web para realizar sus compras?

- c) Si
- d) No

Anexo 3. Análisis factorial

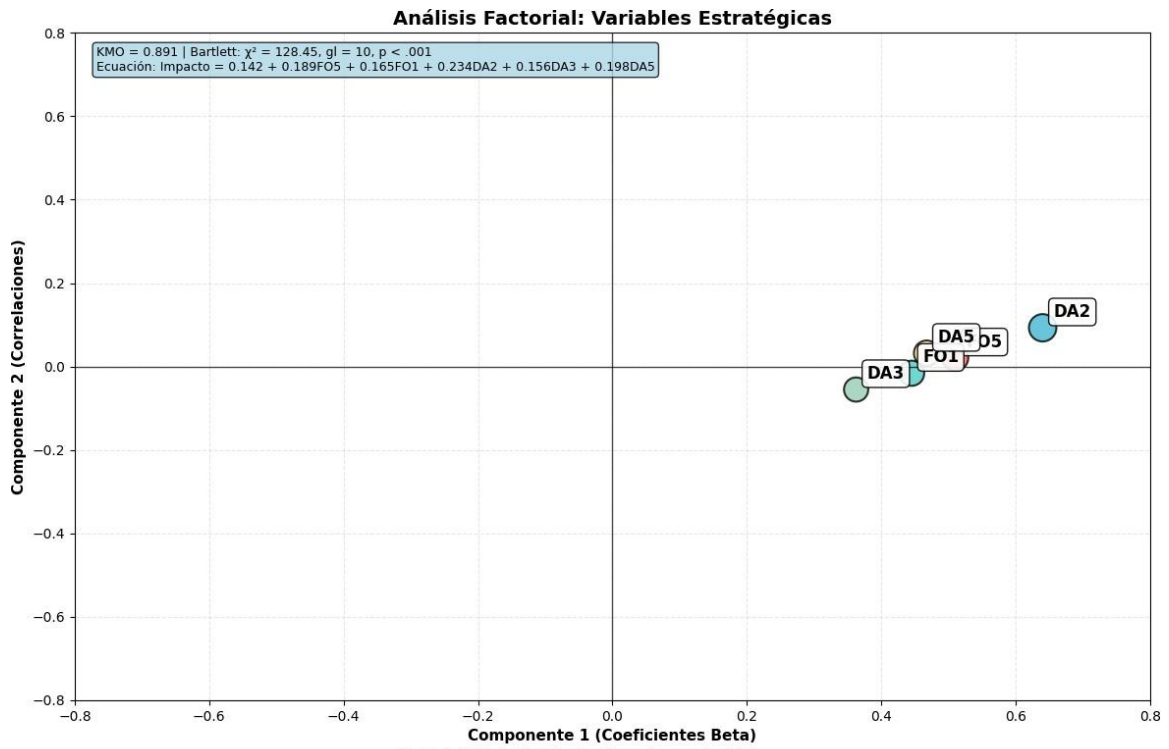


Fig. 2. Análisis factorial entre dimensiones estratégicas.