



RESUMEN

El presente trabajo de tesis tiene como finalidad elaborar una planificación estratégica para el Centro Municipal Artesanal (CEMUART) mediante la aplicación de estrategias para el periodo 2011 – 2014, el mismo que servirá de ayuda para alcanzar los objetivos propuestos.

Para la realización del proyecto trabajo con las siguientes técnicas de investigación:

Investigación Cuantitativa:

- Aquí se considero las estadísticas locales, se realizo encuestas a los artesanos del centro, las mismas que permitieron realizar la elaboración, análisis e interpretación de datos en términos absolutos y relativos ya que se utilizo cuadros, gráficos y matrices.

Investigación Cualitativa:

- Se realizo entrevistas a la administración y a los artesanos en donde se determinaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas las mismas que sirvieron para desarrollar cada una de las estrategias.

Una vez terminado el proyecto de tesis se puede decir que el Centro Municipal Artesanal al implementar la planificación estratégica propuesta alcanzara los objetivos propuestos, como por ejemplo brindar un mejor servicio al cliente, crear productos innovadores, crear microempresarios entre estos.

PALABRAS CLAVES: PLANIFICACIÓN, ESTRATEGIAS, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, MATRIZ FODA, MATRICES DE EVALUACIÓN, FORMULACIÓN, SELECCIÓN, E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS



ABSTRACT

This thesis aims to develop a strategic plan for the Municipal Handicraft Centre (CEMUART) through the implementation of strategies for the period 2011 to 2014, the same that will help to achieve the objectives.

The project to work with the following research techniques:

Investigation Quantitative:

- Here we consider the local statistics, surveys the artisans of the center, the same as allowed for the development, analysis and interpretation of data in absolute and relative terms as they use tables, graphs and matrices.

Investigation Qualitative:

- An interview were conducted with the administration and craftsmen where you determine the strengths, weaknesses, opportunities and threats the same that were used to develop each of the strategies.

Once the thesis project can be said that the Municipal Handicraft Centre to implement the proposed strategic planning to achieve the objectives such as providing better customer service, creating innovative products, creating entrepreneurs among them.

KEY WORDS: Planning, Strategy, Strategic Planning SWOT MATRIX, MATRIX EVALUATION, DESIGN, SELECTION, AND IMPLEMENTATION OF STRATEGIES.



ÍNDICE

RESPONSABILIDAD.....	10
DEDICATORIA.....	11
AGRADECIMIENTO	12
INTRODUCCION.....	13
1. CAPÍTULO I.	15
1. ESTUDIO DEL CENTRO MUNICIPAL ARTESANAL.	15
1.1 ANTECEDENTES.....	15
1.2 OBJETIVO DE LA INSTITUCIÓN.	16
1.3 REFORMA AL REGLAMENTO PARA LA ADMINISTRACION Y FUNCIONAMIENTO DE LOS CENTROS MUNICIPALES ARTESANALES (CEMUART). 17	
1.4 INSTITUCIÓN.	18
1.4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	18
1.4.2 DETALLE DE LAS ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.	25
1.5 ARTESANIAS:	25
1.6 CENTRO MUNICIPAL ARTESANAL.	26
1.7 CENTROS ARTESANALES.....	27
2. CAPITULO II	29
2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.	29
2.1 EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	29
2.2 CONCEPTOS.....	31
2.2 LO QUE NO ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	34
2.3 OBJETIVOS E IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.	35
2.3.1 OBJETIVOS.....	35
2.3.2 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	35
2.3.2 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.	36
2.3.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA... 37	
2.4 PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	38
2.5 PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	43
2.5.1 MISIÓN.	43
2.5.2 VISIÓN.....	44
2.5.3 VALORES.....	46
2.5.4 ANÁLISIS INTERNO.	47
2.5.4.1 CADENA VALOR.....	47
2.5.4.2 CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA	49
2.5.5 ANÁLISIS EXTERNO.....	50
2.5.5.1 MATRIZ FODA.....	52



2.5.6	MEDICIÓN Y CONTROL DE PROGRESO.....	56
3.	CAPITULO III	60
3.	ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO MUNICIPAL ARTESANAL CEMUART.....	60
3.1	INVESTIGACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS QUE TIENEN LOS ARTESANOS DEL CEMUART.....	60
3.2	PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA.....	74
3.2.1	MISIÓN DEL CEMUART.....	75
3.2.2	VISIÓN DEL CEMUART.....	75
3.2.2	VALORES Y POLÍTICAS DE LA INSTITUCIÓN.....	75
3.3	ESPECTATIVAS DE ELEMENTOS INTERNOS Y EXTERNOS DEL CEMUART.....	78
3.3.1	ESPECTATIVAS DEL ANÁLISIS INTERNO DEL CEMUART.....	78
3.3.2	EXPECTATIVAS DE ELEMENTOS EXTERNOS.....	78
3.4	ANÁLISIS SITUACIONAL EN EL CEMUART.....	81
3.4.1	ANÁLISIS EXTERNOS DE LA INSTITUCIÓN (MEDIO AMBIENTE).....	81
3.4.1.1	ANÁLISIS DEL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER.....	84
3.4.2	ANÁLISIS INTERNO DEL CEMUART:.....	86
3.4.3.1	CADENA DE VALOR APLICADA A LA INSTITUCIÓN.....	87
3.4.3.2	CICLO DE VIDA DEL CEMUART.....	90
3.4.3.3	ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA EN LA INSTITUCIÓN.....	91
3.5	FORMULACION DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS PARA EL CEMUART. ...	99
3.5.1	SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS APLICADA.....	99
3.5.2	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	101
3.6	PLAN DE ACTIVIDADES PARA EL CENTRO MUNICIPAL ARTESANAL EN SU ESTRUCTURA FUNCIONAL.....	107
3.6.1	MAPA ESTRATÉGICO DEL CENTRO MUNICIPAL ARTESANAL DE CUENCA.....	110
3.7	MEDICIÓN Y CONTROL DEL PROGRESO.....	112
CAPITULO IV	113	
CONCLUSIONES:	113	
RECOMENDACIONES:.....	115	
BIBLIOGRAFÍA.....	116	
ANEXOS.....	119	
DISEÑO DE TESIS	141	



Yo, Sandra Ciriana Pintado Tenesaca, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Sandra Pintado

0105608657



Yo, Gabriela Alexandra García García reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Gabriela García

0105247985



Yo, Sandra Ciriana Pintado Tenesaca, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Sandra Pintado.

0105608657



Yo, Gabriela Alexandra García García, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Gabriela García

0105247985



UNIVERSIDAD DE CUENCA

UNIVERSIDAD DE CUENCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



ESTUDIO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CENTRO
MUNICIPAL ARTESANAL (CEMUART) DE CUENCA PARA EL
PERIODO 2010 - 2011

*Tesis previa a la obtención del
Título de Ingeniero Comercial*

AUTORAS:

GABRIELA ALEXANDRA GARCÍA GARCÍA.

SANDRA CIRIANA PINTADO TENESACA.

DIRECTOR:

Eco. PEDRO MORA



RESPONSABILIDAD

Nosotras, Gabriela Alexandra García García y Sandra Ciriana Pintado Tenesaca, por requerimientos administrativos por parte de la Universidad de Cuenca, manifestamos y asumimos total responsabilidad sobre la presente tesis.

A través de la presente y con la finalidad de garantizar una correcta ejecución de la presente. Otorgamos los derechos y las condiciones técnicas necesarias que permitan cumplir con los objetivos.

Gabriela García

Sandra Pintado



DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a todos quienes en su debido momento brindaron su apoyo, paciencia, orientación en las dificultades encontradas en el desarrollo del proyecto.

A nuestros padres, profesores, amigos, que al contar con la ayuda de ellos, se originó la motivación suficiente para la ejecución de esta labor.

Mediante el esfuerzo y mucha constancia se ha logrado el cierre satisfactorio del trabajo, es muy significativo en nuestra vida personal y profesional, permitiendo seguir mejorando los errores y buscando nuevas metas.



AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento eterno a Dios, quien nos brinda la oportunidad de existir y de continuar viviendo día a día.

A la Universidad Cuenca, quien supo crear en nosotros el estímulo de emprendimiento, lucha y superación. A mi familia, por su comprensión y apoyo permanente.

A la Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas, Escuela de Administración de Empresas, por brindarme la oportunidad de ser un estudiante de las Aulas Universitarias, y permitirme uno de los ambientes intelectuales más apremiantes que puede darse.

A todos nuestros profesores, del pasado y del presente, a nuestro Director de tesis Eco. Pedro Mora quienes se ganaron nuestros reconocimientos porque ellos fueron la fuente de inspiración para superarnos día tras día por sus capacidades intelectuales, profesionales y humanas, y aprender de ellos. Lo mejor de este proyecto se debe a ellos.

¡GRACIAS A TODOS!

Gabriela A. García García.
Sandra C. Pintado Tenesaca.



INTRODUCCION

Hoy en día en el mundo globalizado en el que vivimos es necesario que las empresas tengan una buena planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que realiza, ya que estos les permitirán permanecer e ir creciendo en el mercado competitivo.

Una de las herramientas que las empresas deben tomar en consideración es realizar una buena planificación estratégica que permita lograr, desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización.

Las empresas deben conocer la importancia que tiene el realizar una planificación estratégica dentro de las organizaciones ya que permitirá crear ventajas competitivas mediante la implementación de estrategias que contribuyan a que la institución llegue a ser líder.

Se ve la necesidad de realizar este proyecto de tesis en el Centro Municipal Artesanal ya que no cuenta con un departamento que ponga en práctica herramientas que le ayudaran a cumplir con las expectativas que tienen los artesanos.

El proyecto realizado, se refiere a una Planificación Estratégica para el Centro Municipal Artesanal de Cuenca (CEMAURT).

Esta planificación está orientada a mejorar el proceso Administrativo y el trabajo de cada una de los artesanos que elaboran en la misma.

El proyecto consta de:

- **CAPÍTULO 1:**
 - Plan operativo: detalla el Tema, Objetivos, justificación del proyecto, estado actual de la cuestión, resultados esperados, etc.



- **CAPÍTULO 2:**
 - Fundamentación Teórica: se da a conocer teóricamente el proyecto mediante investigaciones en libros para la buena ejecución del mismo.
- **CAPÍTULO 3:**
 - Propuesta: Aplicación práctica para el Centro Municipal Artesanal, realizando un análisis de la institución tanto interno como externo permitiendo desarrollar estrategias que ayuden a la consecución de los objetivos.
- **CAPÍTULO 4**
 - Finalmente, mediante “Conclusiones y Recomendaciones”, exponemos nuestro criterio respecto a la investigación realizada y las sugerencias que creemos beneficiarán directamente al Centro Municipal Artesanal.



1. CAPÍTULO I.

1. ESTUDIO DEL CENTRO MUNICIPAL ARTESANAL.

1.1 ANTECEDENTES.

El Centro Municipal Artesanal CEMUART creado en 1999, para su funcionamiento y Administración cuenta con un reglamento emitido por el I. Concejo Cantonal y se ubica en el casco urbano como el más grande complejo de arte y artesanías de Cuenca el mismo recibe la visita entre 5000 y 6000 turistas extranjeros mensualmente, haciendo que la cultura, arte y tradición de los Cuencanos se difunda a todo el mundo; además en este mismo espacio se han instituido actividades culturales, educativas, recreacionales para propios y extraños que hacen partícipes a niños, jóvenes y adultos a cultivar, conservar, amar y difundir la autentica tradición de los Cuencanos, en espectáculos de singular belleza.

Este espacio fue adquirido por la Municipalidad de Cuenca a personas particulares que lo mantenían como bodegas, el espacio fue rediseñado y preparado con la finalidad de dar cabida a los comerciantes Otavaleños de la Plaza de San Francisco, los mismos que se resistieron a ingresar, tomándose una opción de hacer un centro comercial de artesanías y dando la oportunidad a este sector con aproximadamente unos 30 usuarios quienes comenzaron su actividad; algunos de ellos aún se mantienen en la actualidad.

Es un proyecto que brinda apoyo al sector artesanal, el mismo tiene autonomía administrativa y financiamiento propio a través de la renta de espacios para la comercialización de productos elaborados por artesanos productores; Cuenta con servicios de Bar Cafetería, Cooperativa de Ahorro y Crédito, Guardianía y seguridad entre otros espacios destinados para brindar espectáculos y eventos artísticos a los visitantes. Es un modelo que puede ser replicado, además es moldeable para su aplicación a cualquier organización.



1.2 OBJETIVO DE LA INSTITUCIÓN.

Toda institución tiene objetivos que llevan a resultados, lo cual implica a que todos los integrantes, sistemas, funciones administrativas estén relacionados para el logro eficaz de los objetivos. Los objetivos de toda institución deben ser específicos, manejables deben definirse en términos de resultados medibles, es decir, debe especificarse el periodo para la obtención de las metas, las cuales deben realizarse periódicamente, en lo posible el indicador de los resultados deberá ser cuantificable de lo contrario tendrá que ser verificable.

Para que esta institución pueda cumplir su propósito se considera las siguientes alternativas que se pondrán en práctica:

- Definir el tipo y calidad de artesanías a exponer en los Centros y la calificación de las personas a base de la certificación que otorgue la Junta Nacional de Defensa del Artesano.
- Discutir y aprobar el presupuesto anual para el funcionamiento y administración del CEMUART.
- Aprobar todos los procedimientos administrativos, reglamentos internos y manuales que garantice el adecuado funcionamiento de los servicios municipales y de Acción Social Municipal.
- Definir los tiempos y condiciones de arrendamiento de los locales sobre la base de los contratos legalmente establecidos y el informe de la Administración para garantizar la seriedad de los procedimientos.
- Fijar el valor mensual de arrendamiento de los locales del CEMUART considerando los costos de autofinanciamiento, mantenimiento de las instalaciones, gastos administrativos, operativos, de seguridad, promoción y difusión en el ámbito local y nacional por los medios que se consideren necesarios; con apego a las ordenanzas, normas y procedimientos municipales.



- Promover y ejecutar eventos culturales, de capacitación, de promoción y difusión para los artesanos y el CEMUART.
- Formular planes únicos de información, publicidad, señalización interna, para garantizar la homogeneidad del establecimiento, el cual será de aplicación obligatoria para los ocupantes.

1.3 REFORMA AL REGLAMENTO PARA LA ADMINISTRACION Y FUNCIONAMIENTO DE LOS CENTROS MUNICIPALES ARTESANALES (CEMUART).

EL ILUSTRE CONCEJO CANTONAL DE CUENCA, CONSIDERANDO.

Que, la Municipalidad de Cuenca es propietaria de un local construido para la elaboración, exposición y comercialización de productos artesanales, el mismo que se encuentra ubicado en la calle General Torres 7-33 y Presidente Córdova, frente a la plazoleta de San Francisco;

Que, mediante la propuesta de Acción Social Municipal se propone garantizar el funcionamiento adecuado y sustentable del Centro Municipal Artesanal (CEMUART), que permitirá la eficiencia administrativa y financiera del Centro conforme con los principios que rigen la acción municipal y los objetivos y los propósitos de Acción Social: y,

En uso de las atribuciones que le confiere la ley,

Expide la siguiente: **Reforma Al Reglamento Para La Administración Y Funcionamiento De Los Centros Municipales Artesanales (CEMUART).**

DISPOSICIONES GENERALES.

De acuerdo al Art. 1. Los Centros Municipales Artesanales (CEMUART) presentan servicios públicos, destinados exclusivamente para la elaboración, exposición y



venta de productos artesanales nacionales elaborados por el concesionario, con excepción de los espacios destinados para cafetería, Restaurante, Cooperativa de ahorro y otros.

En el Art. 2. El CEMUART, concede a los artesanos productores la posibilidad de ocupar los puestos para el comercio de sus artesanías, mediante el pago de una tarifa fijada para el efecto; y para el caso de comerciantes que actualmente ocupan locales en el CEMUART una tarifa diferenciada que se hacen efectivas para cubrir los gastos de administración, operación, promoción mantenimiento entre otros.

1.4 INSTITUCIÓN.

En la actualidad el CEMUART, se encuentra empeñado en Potenciar su campo de Acción proyectándose a conformarse en el Centro Cultural Cuencano, en donde se lleven a cabo los más importantes eventos de arte y cultura, los mismos que tienen una proyección Nacional e Internacional, integrados al uso de los espacios públicos de una forma total y absolutamente ordenada, que a más de ofrecer los más variados productos y el desarrollo de grandes espectáculos, genere ingresos que den rentabilidad a futuros proyectos.

1.4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Damos a conocer la actual estructura organizacional que tiene la Municipalidad de Cuenca la misma que está conformada por varias Instituciones Públicas como:

- Secretaria Desarrollo Humano
- EMUCE EP
- EMURPLAC EP
- EDEC EP
- ACUDIR
- INVEC



- Fundación de Turismo
- Concejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia
- Concejo Cantonal de Salud
- Junta Cantonal de Protección de Derechos
- Acción Social Municipal
- Hospital de la Mujer y el Niño
- Bienal de Cuenca
- Farmasol EP

De acuerdo a la Secretaria de Desarrollo Humano tiene una Planificación Social, es decir que esta estructura esta dividida por tres etapas importantes como:

- **DIRECCION DE CULTURA, EDUCACION Y RECREACION** la misma que está conformada por:
 - a) Deportes y Recreación
 - b) Servicios, Formación e Investigación Cultural
 - c) Fomento a la Cultura y a las Artes
 - d) Eventos y Festividades

- **DIRECCION DE DESARROLLO SOCIAL Y ECONOMICO**
 - a) Niñez y Adolescencia
 - b) Juventudes
 - c) Movilidad Humana
 - d) Adultos mayores
 - e) Capacidades Especiales
 - f) Gestión del Empleo
 - g) Emprendimientos Productivos
 - h) Programa Agricultura Urbana



- i) **Centro Municipal Artesanal (CEMUART)**
- j) Escuela de Talleres

- **DIRECCION DE SALUD**

- a) Red de Servicios Médicos
- b) Prevención y Tratamiento de Alcoholismo y Drogodependencia
- c) Sanidad e Higiene Municipal
- d) Promoción y Prevención de Salud

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL MUNICIPIO DE CUENCA



El Centro Municipal Artesanal (CEMUART), actualmente está conformado mediante la siguiente **“Estructura Orgánica Funcional”**, tendrá como máxima instancia administrativa a un Directorio conformado por:

- El titular de la presidencia de Acción Social Municipal o su delegado, quien presidirá.
- Un representante de la Dirección Administrativa.
- Un representante de la Dirección Financiera.
- Un representante de la Fundación Municipal de Turismo para Cuenca.
- Un representante de los Artesanos del CEMUART.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CEMUART.



De acuerdo al Art. 4 La Ilustre Municipalidad de Cuenca nombrará de entre sus empleados, previo concurso, un profesional de carrera con el perfil, la capacitación y los conocimientos necesarios para que desempeñe las Funciones de Administrador



de los Centros. El mismo actuará como Secretario del Directorio, con derecho a voz pero sin voto.

Las resoluciones administrativas en el Art.5 tomadas por el Directorio de CEMUART deberán ser acatadas de manera obligatoria por los expositores, para garantizar el funcionamiento adecuado y el cumplimiento de los objetivos del Centro.

En el Art. 6 El Directorio se reunirá ordinariamente cada tres meses y extraordinariamente las veces que se considere conveniente, a solicitud de por lo menos tres de sus integrantes o del administrador.

Deberes y atribuciones del Directorio:

- Planificar, programar, dirigir y coordinar todas las actividades del CEMUART. Disponer horarios de apertura que contemplen turnos rotativos de atención al público durante los días feriados y festivos.
- Coordinar con la Dirección Financiera y la Procuraduría Sindical Municipal, las acciones de recaudación de valores por la ocupación de locales y recuperación de cartera.
- Realizar un Plan Operativo Anual (POA) que será aprobado por el Directorio, presentar informes periódicos por lo menos cuatro veces al año de la gestión de la administración del CEMUART, y las veces que solicite el Directorio.
- Previa autorización del Directorio podrán suscribir acuerdos, convenios y contratos con personas naturales y jurídicas, de derecho público o privado, tendientes a obtener el apoyo para el CEMUART.
- Participar como secretario del Directorio con voz pero sin voto y levantar las actas que sean necesarias para su aprobación.



DE LOS ARRENDATARIOS DEL CENTRO.

Según el anexo 9 los centros para nuevos convenios recibirán como expositores únicamente a personas naturales o jurídicas productoras de artesanías. Se darán preferencia a mujeres artesanas jefas de hogar, así como a personas con discapacidades domiciliadas en el Cantón, pudiendo aceptarse a personas se someterán también a lo dispuesto en la ley de inquilinato. Quien se aspire a ser arrendatario de un local deberá presentar una solicitud por escrito, en la que indicará el tipo de artesanías que produce, adjuntando la certificación otorgada por la Junta Nacional de Defensa del Artesano la cual será aprobada por la administración, analizando la factibilidad de diversificar los productos.

Todo arrendatario tiene la obligación de:

1. Pagar el canon de arrendamiento del local durante los 5 primeros días de cada mes, en el CEMUART y Tesorería, igual caso será para los servicios de luz, agua, teléfono, y otros.
2. Mantener el local de acuerdo a las normas impartidas por la Administración del CEMUART y el Directorio.
3. En caso de terminación del contrato, entregar el local en las mismas condiciones en las que fue recibida; serán responsabilidad del arrendatario los daños que se pueden producir, así como las reparaciones locativas o equipamiento del mismo.
4. Brindar la debida atención y cortesía a todos los visitantes, personal administrativo, y demás compañeros, bajo el marco de buena conducta y el debido comportamiento. Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas y reglamentos vigentes para el funcionamiento del CEMUERT.



DE LOS SERVICIOS DE SEGURIDAD Y LIMPIEZA

Con miras a lograr la eficiencia y el manejo administrativo adecuado los servicios de limpieza, seguridad y mantenimiento de las áreas de uso público y administración serán contratados con terceros mediante procedimientos especificados en la normativa vigente, debiendo establecer un sistema permanente de evolución y seguimiento por parte de la administración.

DE LAS SANCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA SU APLICACIÓN.

Las infracciones al presente reglamento serán sancionadas con:

- a. Multa según la gravedad de la infracción de acuerdo con los reglamentos.
- b. Terminación del contrato de acuerdo con los reglamentos contratados o normas vigentes.

En ambos casos la decisión será tomada por el Directorio previo informe fundamentado a la Administración. Para los casos de terminación de contratos informarán además la Dirección Financiera y Procuraduría Sindica.

El CEMUART se regirá por el presente reglamento y un manual de procedimiento. Su observancia es obligatoria para el Directorio, Administración del CEMUART, personal y los expendedores.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS.

El Administrador de los Centros elaborará un plazo máximo de 30 días el Manual de procedimientos del CEMUART y lo presentará al Directorio para su aprobación.



El CEMUART será un organismo que en coordinación con todas las Direcciones, Dependencias, Empresas y Fundaciones Municipales administre y regule la apertura o creación de nuevos centros o locales artesanos Municipales.

CERTIFICADO DE DISCUSION: Certificamos que la presente Reforma al Reglamento fue conocido y aprobada por el Ilustre Consejo Cantonal, en sesión extraordinaria celebrada el jueves 21 de junio de 2007 - Cuenca, 22 de junio de 2007.

1.4.2 DETALLE DE LAS ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.

El Centro Municipal Artesanal se sustenta y sostiene con la generación de recursos propios para la cobertura de gastos y mantenimiento de la edificación y locales comerciales, además promueve el desarrollo cultural y la identidad local regional y nacional a través de distintos eventos como:

Independencia de Cuenca, (exposiciones de artesanías), **Navidad**, (concurso de pesebres con cada uno de los locales que conforman el CEMUART), **Fundación de Cuenca** (Gran fiesta de la Niñez CEMUART 2011 “V” EDICION) y programas realizados en ocasiones especiales se caracteriza también por realizar actividades interactivas, de participación e inclusión de diferentes actores sociales, culturales y otros.

1.5 ARTESANIAS:

La artesanía se comprende como la creación de una pieza con el uso de las manos, y con poca maquinaria. La artesanía se elabora básicamente con productos originales del país; ejemplo, cualquier tipo de artesanía en Madera debe realizarse únicamente con madera del país solamente, no se puede utilizar madera de otros países o panel prensado.¹

¹ <http://artesanosdeltoapr.tripod.com/queesartesia.htm>



Muchos artesanos prefieren seguir las tradiciones, buscar sus materiales para la creación de sus piezas artesanales en lo que el medio ambiente nos da, los artesanos que preparan collares, muchos buscan en las playas, ríos, bosque semillas para elaborar sus collares, como otros artesanos buscan en las playas, madera, bambú, vidrio de mar, entre otros.

Es decir que las Artesanías son trabajos que hace el hombre con sus manos, para elaborar sus piezas con calidad, sin emplear para ello las técnicas y maquinarias modernas, cuyos modelos son tradicionales y que vienen a satisfacer su consumidor, las obras de artesanía no son fabricadas en series, es decir todas iguales. Cada una de ellas es elaborada aparte y, aunque sigan un modelo tradicional y su tamaño sea semejante, habrá pequeñas diferencias que las individualizan como pieza aparte.

De acuerdo a la codificación de la ley de defensa del artesano en el Art 2. Al artesano se le considera un trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo que debidamente calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y Registrado Ministerio del Trabajo y Recursos Humanos, desarrolle su actividad y trabajo personalmente y hubiere invertido en su taller, en implementos de trabajo, maquinarias y materias primas, una cantidad no superior al 25% (veinticinco por ciento) capital fijado para la pequeña industria. Igualmente se le considera como artesano al trabajador manual aunque no haya invertido cantidad alguna en implementos de trabajo o carezca de operarios.²

1.6 CENTRO MUNICIPAL ARTESANAL.

Un centro municipal artesanal es una institución pública que brinda ayuda a los artesanos proporcionándoles un lugar en donde puedan realizar y comercializar sus artesanías en donde demuestren sus habilidades mediante la creación de diferentes.

² Leyes y Reglamentos de la Actividad Artesanal, Actualizada a Abril de 1997, Pág. 1



1.7 CENTROS ARTESANALES.

El Ministerio de Comercio Exterior establece que en el Ecuador existen 466 Centro Artesanales, los mismos que están en diferentes regiones del país, 297 lugares destinados a la producción de artesanías en la Sierra, 132 en la Costa y 37 en la Amazonía.³

Los centros de mayor actividad artesanal se encuentran ubicados en las provincias del Azuay, Cañar, Chimborazo, Tungurahua, Manabí, Guayas, Esmeraldas, Morona Santiago, Napo y Pastaza.

Los sectores productivos que más se desarrollan son fibras vegetales (37.75%), textiles (30.47%), cuero (9.26%), productos de barro (6.65%), madera (5.90%), joyas (4.56%)

En el Ecuador existe un solo Centro Municipal Artesanal (CEMUART) que está ubicado en la provincia del Azuay Cantón Cuenca, el mismo que se encuentra ubicado en la calle General Torres 7-33 y Presidente Córdova, frente a la plazoleta de San Francisco, de igual forma existen varios artesanos que pertenecen a nuestro país formando centros comerciales de artesanías, pero que no son centros municipales

Con fin de difundir la riqueza de los productos artesanos e impulsar la economía y generación de empleados se dice que en cada país existe de por lo menos un Centro Municipal Artesanal o Centros Comerciales que elabora artesanías y obras de arte confeccionadas con hábiles manos de artesanos de calidad y así introducirlos a su mercado para brindar un mejor servicio a todos sus consumidores en especial hacen que su país sea reconocido mucho por su artesanía y por la acogida que brinda al turista. Como por ejemplo tenemos el Centro Municipal Artesanal ubicado en la ciudad de México estado de Jalisco a las orillas del Océano Pacífico,

³ www.hoy.com.ec/.../en-el-pais-existen-466-centros-artesanales-2241...



UNIVERSIDAD DE CUENCA

perteneciente a Puerto Vallarta, un Paraíso Artesanal , se dice también que el 27 de Julio del 2011 se inauguro un nuevo Centro Municipal Distribución Artesanal de H .Ayuntamiento de Mérida, etc.



2. CAPITULO II

2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

2.1 EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

La palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde el concepto ha sido utilizado durante siglos.

El término estrategia viene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”⁴

En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategias se presentan con un atractivo evidente. Aunque los estrategias de las empresas no proyectan la destrucción de sus competidores en el mercado, sí tratan de vender más que sus rivales y obtener más y mejores resultados que ellos.

Dentro de los diferentes puntos de vista tenemos que los primeros estudiosos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern, en su obra la teoría del juego. Allí definieron la estrategia como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Peter Drucker, en su libro *The Practice of Management* (1954), afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.

⁴ Mintzberg, Henry; Brian Q., James; Voyer, John, *El Proceso, Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México 1997



Alfred Chandler definió estrategia empresarial, en su obra *Strategy and Structure* (1962), basado en su análisis de cuatro grandes de la industria estadounidense, a principios del siglo XX: DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motor y Sears Roebuck. Chandler definió la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Kenneth Andrews, colega de Chandler en Harvard, ofreció una definición similar, la cual cautivó la atención de una generación de estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard y de todo el mundo: “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es, o será”

Con base en esta última definición la estrategia debe diseñar una serie de objetivos y planes que revelen el campo de actividad de la empresa, así como la forma en que se enfoca esta actividad.

Igor Ansoff, en 1965, ofreció una definición más analítica, enfocada hacia la acción. Ansoff consideró que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en la una regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes:

1. El alcance del producto/mercado
2. El vector de crecimiento
3. La ventaja competitiva
4. La sinergia

Es decir que en primer lugar está el concepto de un ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). En segundo lugar,



la empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión; es decir, una definición de la razón de ser de la empresa. En tercer lugar, la gerencia debe realizar un análisis de la situación, con el fin de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis se suele conocer como Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, FODA por sus siglas en español, (SWOT en inglés). Por último la empresa proyecta como aplicar sus recursos, a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente.

El enfoque de la estrategia se basa fundamentalmente en dos supuestos. El primero es que el análisis siempre debe ir antes que la acción. La definición de metas, el análisis de la situación y la planificación deben ir antes de cualquier acción que emprenda la empresa. A esto se le suele llamar formulación de la estrategia. El segundo supuesto es que la acción, con frecuencia llamada ejecución de la estrategia, está a cargo de personas que no son analistas, gerentes de niveles superiores ni planificadores. Estas son personas que ponen en práctica sus fórmulas, con el mínimo de sorpresas posibles.

2.2 CONCEPTOS.

Para una mayor comprensión sobre la planificación estratégica primero se hace un breve análisis de conceptos relacionados con el tema.

Planificación.

Es la etapa del proceso administrativo en que la empresa visualiza y determina con toda claridad que decisiones debe tomar como y cuando ejecutarle y cuanto va a costar realizar, para alcanzar la optimización en la distribución y combinación de los recursos que dispone.⁵

⁵ Armando Franco López Libro de administración de Empresas Editorial TRILLAS, 2004 México, Pg. 13



Estrategia.

La estrategia es un plan o patrón que integra las principales metas o políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus tributos, como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los componentes inteligentes.⁶

Concepto de Planificación Estratégica.

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y objetivos, del medio ambiente y sus presiones así como de los recursos disponibles.

La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado.

La planificación estratégica es un modo de orientar las acciones de una organización, tiene en cuenta el modelo político vigente y el comportamiento de los diferentes actores sociales que intervienen en él.

La planificación estratégica parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico realizado) y desde ese punto se establece una trayectoria (arco direccional) hacia la nueva situación objetivo deseado. A esta situación deseada se quiere llegar mediante el consenso entre diferentes actores sociales.

⁶ MINTZBERG, Henry, 1993, El Proceso Estratégico, Editorial Prentice Hall, México, Pág. 7

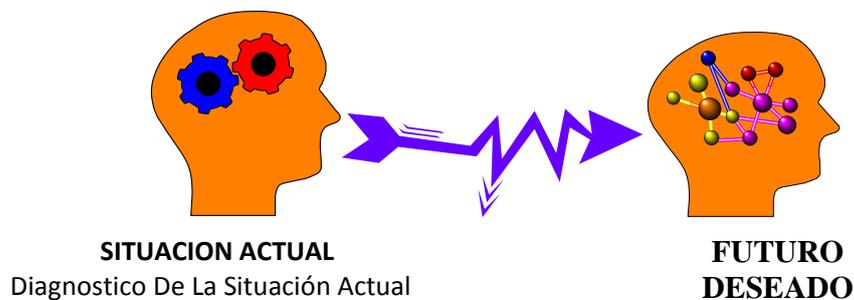


Según Terry: “La planificación estratégica se relaciona con el manejo de los desarrollos internos de la empresa con las fuerzas externas que afectan el cumplimiento exitoso de los objetivos estipulados. El énfasis está comúnmente sobre los fines de las actividades.”⁷

Es decir para elaborar un plan estratégico el gerente al ser líder de la empresa debe formular una buena estrategia la misma que ayuda a poner orden, la estrategia se debe asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de la organización, con fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes. Es importante tener en cuenta que al realizar una planificación estratégica esta debe ser a largo plazo es decir que tenemos que establecer que queremos hacer hoy para hacer lo que queremos a largo plazo.

En resumen podemos decir gráficamente que la planificación es el proceso que permite construir un puente entre:

CUADRO N°1



Elaborado: Las Autoras

Dentro de esta planificación debemos contar con indicadores de gestión, de los cuales definiremos:

⁷ TERRY, George, op. Cit, Pág . 184



- Productividad: es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos
- Efectividad: es la relación entre los resultados logrados y los que nos propusimos previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados
- Eficiencia: es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar
- Eficacia: valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No basta producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios sean los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. la eficacia es un criterio relacionado con calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente).

2.2 LO QUE NO ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento en cual se necesiten para solucionar diversos problemas de la organización.

La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.

La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc.

La planeación estratégica no va representar una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin



cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año.

2.3 OBJETIVOS E IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

2.3.1 OBJETIVOS.

Los objetivos son los resultados deseados luego que se realiza la implementación de un comportamiento.

Los objetivos estratégicos se dan después de haber realizado un análisis tanto interno como externo de la institución, representa los resultados que se espera conseguir a largo plazo.

Los objetivos estratégicos son específicos en cuanto al resultado a alcanzar, pero no entran en detalle. Generalmente estos se denominan: objetivos a largo plazo, objetivos estratégicos, globales, corporativos.

Al considerar que el Centro Municipal Artesanal dispone de un solo departamento administrativo es necesario que el Administrador establezca los objetivos estratégicos que van ayudar a los artesanos a cumplir con sus requerimientos

2.3.2 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA.

En la vida actual el cambio está presente constantemente, éste puede ser precipitado o lento, la planeación permite asimilar estos cambios. Existen cuatro razones importantes para realizar un plan estratégico.

- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina: Toda empresa debe realizar un plan estratégico para proveer las situaciones que se pueden presentar en el futuro, para ejecutar el plan se tiene que considerar los factores que afectan a las empresas tanto internas como externas.



- Enfoca la atención en los objetivos: Al realizar un plan la empresa va a visualizar las estrategias más factibles para alcanzar los objetivos propuestos.
- Operación Económica: cuando se prepara un plan se reducen sus costos ya que el trabajo se realiza en grupo sustituyendo los esfuerzos individuales.
- Facilita el control. Una que se pone en práctica el plan propuesto se puede realizar de una mejor forma el control ya que se solamente se verifica directamente las actividades a realizar.

Además existen otras razones importantes por las que se debe realizar la planificación.

- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

2.3.2 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Una buena planificación estratégica debe contar con las siguientes características:

- ❖ Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- ❖ Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.



- ❖ Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- ❖ Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- ❖ Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- ❖ Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- ❖ Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- ❖ Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- ❖ Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- ❖ Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- ❖ Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- ❖ Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

2.3.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

VENTAJAS:

- Permite identificar oportunidades significativas y precisar ventajas y desventajas de competidores.
- Definir con anticipación los factores estratégicos clave en relación al futuro: competencia, clientes, producto y medio ambiente.
- Crear escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización y centrar esfuerzos en el cliente.
- Exige que el director se formule y conteste preguntas claves para la compañía y a las cuales debe prestar especial atención.
- Exige que el director se formule y conteste preguntas claves para la compañía y a las cuales debe prestar especial atención.



- Es un sistema de capacitación ejecutiva en el que se enfatiza el sentido de participación colaborativa.
- Exige el establecimiento de objetivos proporcionando una guía para la toma de decisiones ejecutivas.

DESVENTAJAS:

- La principal reside en el peligro de crear una enorme burocracia de planificadores que pueden perder contacto con los productos y clientes de la empresa.
- Algunas veces pasan años para recuperar la enorme inversión de tiempo, dinero y personal que puedan requerir un sistema de planeación formal.
- La planeación en ocasiones tiende a limitar la organización a la opción más racional y exenta de riesgos.
- Los gerentes aprenden a desarrollar sólo aquellas estrategias y objetivos que puedan soportar el análisis detallado del proceso de planeación, evitando así, las oportunidades atractivas que supone un alto grado de incertidumbre o que son difíciles de analizar y comunicar.

2.4 PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Desde el punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

Las amenazas que presentan estas fuerzas son las siguientes:⁸

Amenaza de rivalidad entre empresas existentes en el mercado: El mercado de un producto tiene poco aliciente, si en su interior ya existen competidores numerosos, fuertes o agresivos; y, es todavía menos atrayente, si no es estable o está en decadencia,

⁸ CHARLES W. HILL, GARETH R. JONES, Administración Estratégica (un enfoque integrado), sexta edición, Pág. 42.



si el incremento de capacidad de producción, se efectúan en ampliaciones grandes, si los costos fijos son altos, si las barreras de salida son altas; o, si los competidores tienen mucho que ganar, en caso de que permanezcan en el segmento; Estas circunstancias, dan paso a permanentes guerras de precios, confrontaciones publicitarias e introducciones de nuevos productos, que hacen que competir sea muy difícil y costoso.

Provocación de competidores potenciales: Los competidores potenciales susceptibles de entrar en un mercado, constituyen una amenaza, que la empresa debe reducir y contra la cual debe protegerse, creando barreras de entrada.

Los competidores potenciales, pueden ser identificados entre los grupos de empresas siguientes:

Las empresas externas a los productos existentes en el mercado, que podrían fácilmente superar los obstáculos a la entrada

Las empresas para las cuales, la entrada constituiría una sinergia manifiesta.

Las empresas para las cuales, la entrada es la prolongación lógica de su estrategia.

Los clientes o los proveedores, que pueden proceder a una integración hacia el origen o hacia el consumidor.

La importancia de esta provocación, depende de la altura de las barreras de entrada; y, del vigor de las reacciones que espera encontrar el competidor potencial; las barreras posibles de entrada, son las siguientes:

- Las economías de escala que obligan al nuevo competidor a arrancar en gran escala, con el riesgo de incurrir en desventajas a nivel de costos.
- La fuerza de una imagen de marca, que entraña un elevado nivel de fidelidad entre los compradores poco sensibles, a los argumentos de un recién llegado.



- Las necesidades de capital que pueden ser considerables, no solamente para financiar instalaciones de producción, sino también, elementos como: los stocks, el crédito a clientes, los gastos de publicidad, etc.-.
- El costo de transferencia, es decir, el costo de cambio real o psicológico, que el comprador debe soportar, para pasar del producto, del proveedor establecido, al producto del nuevo competidor.
- El acceso a los canales de distribución, los distribuidores pueden ser reticentes a referenciar un producto suplementario; a veces, el nuevo competidor está forzado a crear un nuevo canal.
- El efecto de experiencia y la ventaja de costos, mantenidos por el productor establecido que pueden ser muy importantes, sobre todo en los sectores con fuerte intensidad de mano de obra.

El conjunto de estas condiciones, la existencia de barreras defendibles; y, la capacidad de réplica, es lo que va a constituir el precio disuasorio de entrada, para el competidor potencial.

Provocación de productos sustitutos: El mercado de un producto, tiene poco aliciente si existen varios productos sustitutos reales o potenciales; los productos sustitutos coaccionan los precios y la rentabilidad, que se pueden alcanzar en el mercado; la empresa tiene que estar atenta a las tendencias de precios de los productos sustitutos; Si la tecnología avanza o aumenta, la competencia en estas empresas de productos sustitutos, es probable que bajen los precios y las utilidades en el mercado.

Provocación del poder de negociación de los clientes y/o compradores: El mercado de un producto es poco aliciente, si los clientes tienen un poder de negociación agresivo; éstos buscaran la forma de hacer que los precios bajen, exigirán más calidad o servicios, y enfrentarán a los competidores entre sí, todo a expensas de la rentabilidad de los proveedores.



Su provocación de negociación se incrementa, cuando los clientes se concentran o se agrupan, cuando el producto representa una fracción importante de los ingresos de los clientes, cuando el producto no está diferenciado, cuando los costos que para el cliente representan cambiar de proveedor, son bajos, cuando los clientes son sensitivos a los precios, porque sus niveles de utilidad son bajos; o, cuando los compradores se pueden integrar hacia arriba en la cadena de abastecimiento.

Con la finalidad de protegerse, los proveedores podrían seleccionar a los clientes que tengan menos poder para negociar o para cambiar de proveedor; una mejor defensa, consiste en crear ofertas superiores que los compradores fuertes no podrán rechazar.

Provocación del poder de negociación de los proveedores: El mercado de un producto es poco aliciente, si los proveedores de la unidad empresarial, tienen el poder suficiente para subir los precios o reducir la cantidad que atienden normalmente; el poder de los proveedores, puede incrementarse cuando éstos se unen o se organizan, cuando hay limitados productos sustitutos, cuando el producto suministrado es un insumo importante, cuando los costos de cambiar de proveedor son elevados; y, cuando los proveedores se pueden integrar hacia abajo en la cadena de abastecimiento; la mejor protección, consiste en idear relaciones de provecho mutuo con los proveedores; o, utilizar múltiples fuentes de abastecimiento.

En la actualidad, la competencia no sólo es agresiva e intensa; sino, que cada día que pasa la competitividad se complica más y más; cantidad de empresas de países desarrollados, están realizando su producción en países de más bajo costo; y, están canalizando productos más baratos a los mercados a nivel mundial en general.



CUADRO N°2



Fuente. Modelo de Michael Porter

Elaborado: Las Autoras

Este tipo de modelo tradicional se presenta en la mayoría de las organizaciones en donde las amenazas y las negociaciones son cada vez más fuertes, por lo mismo las organizaciones requieren de mucha información y estrategias para crear una protección que les permita tener una ventaja competitiva, obtener utilidades para reinvertir en investigación y desarrollo, financiar una estrategia de precios o para invertir en otros negocios..



2.5 PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La planeación estratégica es un proceso de reflexión ante la actual misión, tomando en cuenta los recursos de la empresa y situación del medio en que esta ópera, con el objetivo de tomar decisiones a mediano y largo plazo basadas en estrategias globales y específicas.⁹

Cuando se menciona un proceso, se refiere a la consecución de una serie de pasos, para lograr introducir la planeación estratégica en una empresa. Este proceso se orienta en una forma integrada, partiendo de un análisis de recursos con que cuenta una organización, y por su puesto sus oportunidades, debilidades y riesgos que enfrenta.

Basados en estos análisis, se define la estrategia corporativa de la empresa o estrategia global, esto es previo a definir los objetivos operacionales de la empresa.

La estrategia o las estrategias seleccionadas son las que definirán la visión de la empresa.

Estas estrategias deberán posteriormente ser instrumentadas, es decir deberán introducirse a los planes, programas y políticas de la empresa.

El proceso de planificación estratégica debe ser dinámico ya que aquí se va a establecer hacia dónde quiere llegar la empresa.

2.5.1 MISIÓN.

La misión organizacional como "una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares"¹⁰. Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

Una buena misión institucional debe reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una organización.

⁹ ESTELA GARCIA SANCHEZ, MARIA LOURDES VALENCIA VELASCO, Planificación Estratégica, Teoría y Práctica, México, Argentina, Colombia, Editorial TRILLAS 2007, Pág., 16.

¹⁰ Ibid



La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una gran gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente.

La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización?

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

- Clientes - ¿quiénes son los clientes de la institución?
- Productos o servicios - ¿cuáles son los productos o servicios más importantes de la institución y en qué forma deben ser entregados?
- Mercados - ¿compite la institución geográficamente?
- Preocupación por supervivencia y mejoramiento.
- Preocupación por imagen pública - ¿cuál es la imagen pública a la que aspira la institución?

Al realizar la misión se debe tomar cuenta los elementos internos como externos, sabiendo que los componentes internos son la Administración y los Artesanos, siendo el área administrativa la guía principal para el desarrollo de la producción; por otra parte el elemento externo considerado como la competencia, proveedores, clientes, etc.; pueden reconocer a la institución con ente responsable que sea capaz de cumplir con los objetivos generales.

2.5.2 VISIÓN.

Visión, según Mintzberg, es la definición de la razón de ser de la organización. Paredes define la visión como: la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su



organización este dentro de 3 0 5 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.¹¹

La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización.

La respuesta a la pregunta, ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años?, Es la visión de futuro, establece aquello que la organización piensa hacer, y para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales

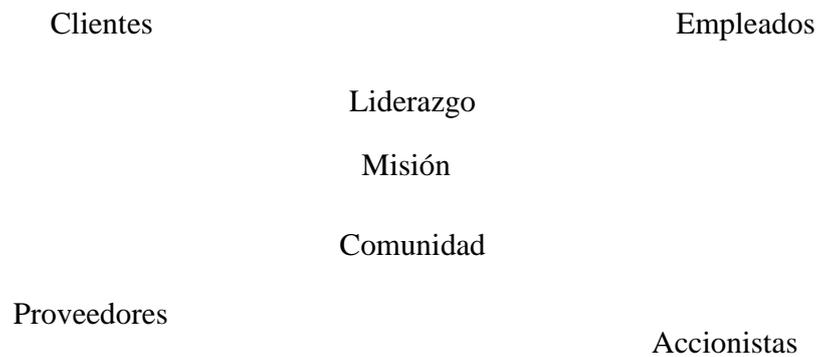
Para la redacción de la visión de futuro se deben considerar los siguientes elementos:

- Debe ser formulada por líderes
- Dimensión de tiempo
- Integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Debe ser realista en lo posible
- Comunica entusiasmo
- Proyecta sueños y esperanzas
- Incorpora valores e intereses comunes
- Usa un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico
- Logra sinergismo
- Debe ser difundida interna y externamente.

¹¹ Ibid



CUADRO N°3



Fuente: Modelo del proceso de planificación

Elaborado: Autoras

En este gráfico se puede observar que la misión esta enlazada y relacionada en la organización de la empresa debido a que en esta se encuentra: trabajadores, accionistas, proveedores y clientes, los cuales forman una comunidad en la institución, pero esta comunidad depende del liderazgo y la ética.

2.5.3 VALORES.

Los valores son un conjunto de creencias principios normas que regulan la vida de la organización, son primordiales para el desarrollo de los Recursos Humanos, tanto en el ámbito personal como profesional, estableciendo equipos de trabajo autoexigentes, orientados al cliente, a los resultados y la calidad; con pensamiento estratégico y actitud de aprendizaje.

Los valores más importantes son:

- Compromiso
- Servicio
- Responsabilidad



- Respeto
- Honestidad
- Calidad
- Liderazgo.

2.5.4 ANÁLISIS INTERNO.

El análisis interno es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Este análisis comprende aspectos tales como su recurso humano, tecnología, estructura formal, redes de comunicaciones formales e informales, capacidad financiera, etc.¹²

2.5.4.1 CADENA VALOR

La cadena de valor se refiere a la idea de que la empresa es una cadena de actividades para transformar las entradas de materiales en productos que los clientes valoren. El proceso de transformación se compone de diversas actividades fundamentales y actividades de apoyo que le añaden valor al producto.¹³

Las actividades primarias tienen que ver con el diseño, la creación, la entrega del producto, su comercialización, el apoyo, el servicio postventa que se le dé. En la cadena de valor se ilustran las actividades fundamentales se descomponen en cuatro funciones investigación y desarrollo, producción, comercialización, ventas, y servicio al cliente.

Investigación y Desarrollo: Esta se ocupa del diseño de los productos físicos y de los procesos de producción en las empresas manufactureras, muchas de las empresas de servicio también emprenden aquellos. Con el diseño superior de productos la investigación

¹² KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. Duodécima edición.

¹³ HAROLD Koontz, HEINZ Weihrich, Administración, Novena Edición, Pág. 90



y desarrollo puede aumentar la funcionalidad de los productos, lo que los hace más atractivos para los consumidores al aumentar el valor y de esta manera el trabajo de la investigación puede resultar más eficiente en la producción. Esta también puede ayudar a reducir sus costos o permitirle a una empresa cobrar precios mayores.

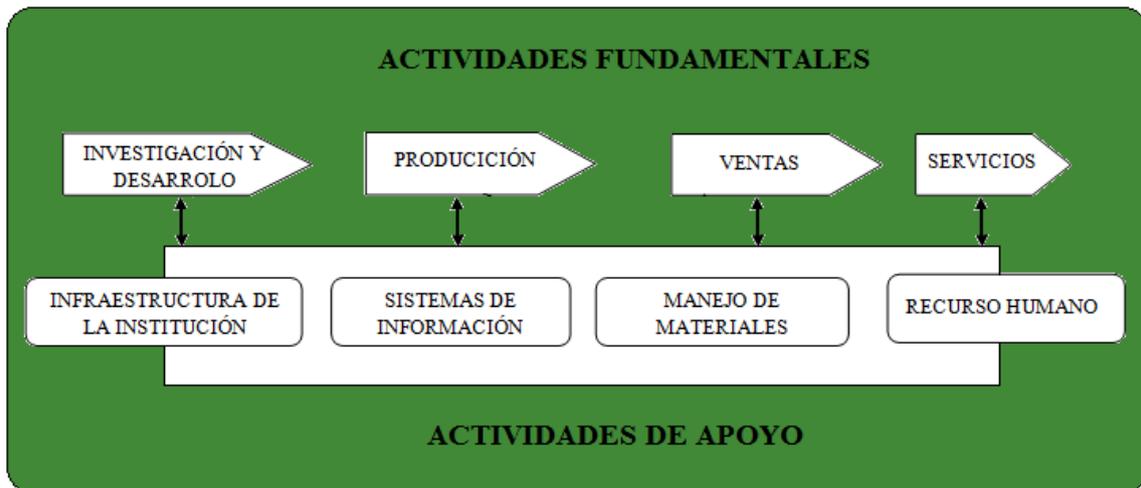
Producción: se ocupa de la creación de un bien o de un servicio. Para los productos físicos, cuando se habla de producción generalmente se hace referencia a la manufactura. Para los servicios o las operaciones de venta la producción típicamente se da cuando se proporciona el servicio al cliente. Al desempeñar sus funciones de manera eficiente la función de producción de una empresa ayuda a reducir su estructura de costos.

Ventas: Existen diversas maneras en las que las funciones de ventas de una empresa puedan contribuir a crear valor. A través del posicionamiento de la marca y la publicidad, la función de comercialización puede aumentar el valor que los clientes perciben está contenido en el producto de una compañía. En cuanto estos ayuden a crear una impresión favorable del producto de la empresa en las mentes de los consumidores.

Servicio: El papel de la función de servicio de una empresa consiste en proporcionar servicio y apoyo posventa. Esta función puede crear una percepción de un valor superior en las mentes de los consumidores al resolver problemas de los clientes y apoyarles después de que han comprado el producto.



CUADRO N°4



Fuente: Modelo de HAROLD KOONTZ
Elaborado: Las Autoras

2.5.4.2 CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA

Una herramienta útil para analizar los efectos de la evolución de una empresa sobre las fuerzas competitivas es el modelo del ciclo de vida de la empresa el cual identifica cinco etapas secuenciales en la evolución de una empresa que conduzca a cinco tipos diferentes de ambiente.¹⁴

Empresas en introducción: una empresa que está en introducción es la que apenas comienza a desarrollarse.

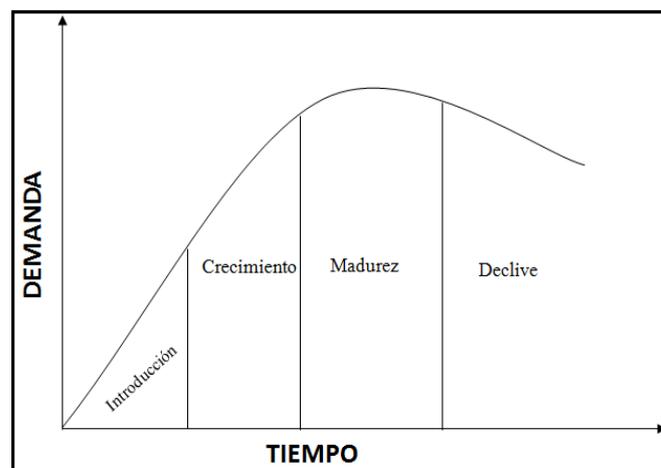
Empresas de crecimiento: una vez que comienza a despegar la demanda por el producto de la industria, esta desarrolla las características de industria en crecimiento. En una empresa de crecimiento la demanda de primera vez se amplía con rapidez, a medida que muchos clientes nuevos entren en el mercado.

¹⁴ HAROLD Koontz, HEINZ Weihrich, Administración, Novena Edición, Pág. 57.



Empresas Madurez: a medida que una industria comienza su etapa de madurez el mercado se encuentra totalmente saturado, la demanda se limita a demanda de sustitución y el crecimiento es bajo o nulo. También aumentan las barreras para la entrada, y se reduce la amenaza de que se incorporen competidores potenciales.

CUADRO N°5



Fuente: Modelo de HAROLD KOONTZ

Elaborado: Autoras

2.5.5 ANÁLISIS EXTERNO.

El elemento externo debe ser analizado en términos de amenazas y oportunidades, tomando en cuenta que la formulación estratégica supone la valoración de la empresa mediante el análisis de las condiciones externas.

Tales oportunidades o amenazas son provocadas por factores que están fuera del control de la empresa. Las empresas deben analizar los siguientes contextos.

- ❖ **Competencia:** Entendiendo como competencia aquellas empresas que satisfacen una misma necesidad de los consumidores. Revela un conjunto más amplio de competidores reales y potenciales. Para identificar a los competidores directos e



indirectos de una empresa es necesario trazar un esquema de los pasos que dan los consumidores al obtener y utilizar el producto.

- **Entorno** En el análisis del entorno se concentra en la evaluación de factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además se explora el ambiente en busca de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado, y otros factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa.¹⁵

Factores económicos:

- Inflación
- Política monetaria restrictiva
- Tasas de interés
- Movimiento en las bolsas
- Disponibilidad de crédito
- Tendencia del producto interno bruto

Factores sociales, demográficos y geográficos

- Estabilidad social.
- Niveles de preparación académica de la población.
- Nivel cultural de la población.
- Ubicación geográfica de las fuentes de trabajo.

Factores legales y políticos

- Influencia de la política en cuestiones económicas.
- Influencia de la política en el desarrollo empresarial.

¹⁵ HAROLD Koontz, HEINZ Wehrich, Administración, Novena Edición, Pág. 123.



- Fuerzas jurídicas y desarrollo empresarial.

2.5.5.1 MATRIZ FODA.

La matriz FODA, es una herramienta para afrontar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones estratégicas y alcanzar la misión, por medio de la determinación de las necesidades y elementos que constituyan un apoyo o una desventaja al propósito planteado en la organización. Las fortalezas con las que cuenta la organización y las limitaciones que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos son parte del mundo interno de la institución, y las oportunidades y amenazas en cambio tienen lugar en el mundo externo de la institución.¹⁶

Para la identificación de los FODA, se debe definir los siguientes elementos:

- 1) **ANÁLISIS FACTORES INTERNOS:** consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la organización, de las operaciones, de las finanzas u otros factores específicos de la organización que generen ventajas o desventajas competitivas.
 - **FORTALEZAS:** es la parte positiva del carácter interno de la organización; representa los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa. Son controlables, porque dependen únicamente de la organización.
 - **DEBILIDADES:** las debilidades son aquellos recursos y situaciones que representan una desventaja y un obstáculo para alcanzar los objetivos y la misión de una organización, está relacionada con el potencial humano, con la capacidad de proceso o finanzas. Afecta negativamente a la organización; sin embargo, puede ser disminuida mediante acciones correctivas.
- 2) **ANÁLISIS FACTORES EXTERNOS:** se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades del entorno que podrían quedar agrupadas en los factores externos.

¹⁶ <http://uproadmon.blogspot.com/2007/02/matriz-foda.html> proceso Administrativo



- **OPORTUNIDADES:** son circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior, las cuales pueden tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Son aquellos hechos o situaciones que la organización debe ser capaz de aprovechar y obtener ventajas y beneficios.
- **AMENAZAS:** son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pueden tener un impacto negativo en el futuro de la empresa, tienden a aparecer en las mismas categorías que las oportunidades, son aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar a la empresa tal como la aparición de un nuevo competidor o el cambio del gusto o necesidades de los clientes.

Pasos para elaboración de la matriz FODA:

1. Contar con una lista de fortalezas internas
2. Contar con una lista de debilidades internas
3. Contar con una lista de oportunidades externas
4. Contar con una lista de amenazas externas
5. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes.
6. Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.



Representación Esquemática de la Matriz FODA

CUADRO N°6

	DEBILIDADES (D) Lista de debilidades:	FORTALEZA (F) Lista de fortalezas:
OPORTUNIDADES (O) Lista de oportunidades:	ESTRATEGIAS (DO) Vencer debilidades aprovechando oportunidades.	ESTRATEGIAS (FO) Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades.
AMENAZAS (A) Lista de amenazas:	ESTRATEGIAS (DA) Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas.	ESTRATEGIAS (FA) Usar fortalezas para evitar amenazas.

Fuente: Estela García, María Valencia, Planificación Estratégica

Elaborado: Las Autoras



MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (MEFE)

Es una herramienta que permite identificar las amenazas y oportunidades que persigue la empresa, esta matriz permitirá evaluar los diferentes departamentos que tiene la misma.

CUADRO N°7

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
AMENAZAS			
OPORTUNIDADES			

Fuente: Estela García, María Valencia, Planificación Estratégica

Elaborado: Las Autoras

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Es una herramienta analítica que resume y evalúa las debilidades y fortalezas de acuerdo con su importancia en las diferentes áreas de la empresa. Cabe recalcar que las ponderaciones y clasificaciones se llevan a cabo con juicios subjetivos que, estén sustentados en una información documental, hay que manejar dicha matriz de una forma cuidadosa.¹⁷.

¹⁷ ESTELA GARCIA SANCHEZ, MARIA LOURDES VALENCIA VELASCO, Planificación Estratégica, Teoría y Práctica, México, Argentina, Colombia, Editorial TRILLAS 2007, Pág., 67



CUADRO N°8

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
DEBILIDADES			
FORTALEZAS			

Fuente: Estela García, María Valencia, Planificación Estratégica

Elaborado: Las Autoras

2.5.6 MEDICIÓN Y CONTROL DE PROGRESO.

A medida que va realizando la introducción del plan, los gerentes deberán comparar el progreso con el plan estratégico en etapas periódicas y decisivas con el objeto de determinar si la organización está avanzando hacia la obtención de sus objetivos estratégicos. Los controladores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico.¹⁸

Las preguntas más importantes del control estratégico son:

1. ¿Esta efectuándose la estrategia tal como fue planeada?
2. ¿Están logrando los resultados deseados?

Cada cierto tiempo una empresa debe examinar si su organización detecta las mejores oportunidades que le brinda su entorno para acercarse más y mejor a su mercado, a través de sus productos, del aumento del número de segmentos a los que se dirige o del tamaño de los mismos, y de los canales de distribución que ha venido utilizando. Este control se puede realizar a través de un análisis y valoración de la efectividad de la función marketing que se mide en términos de cuán orientada esté la empresa al consumidor. Por tanto, es comprensible que para medir dicha efectividad se utilicen parámetros tales como la filosofía de marketing, la organización y consideración de la función marketing dentro de la

¹⁸ JAMES A.F. Stoner y CHARLES Wankel, Libro de Administración, Tercera Edición Mexico, Pago. 148



empresa, el sistema de información de marketing, la orientación estratégica, y la eficiencia de las operaciones de marketing.¹⁹

Una forma simple de evaluar la efectividad de la función marketing podría consistir en realizar una valoración interna. Para ello, todas las personas implicadas en la función marketing califican cada uno de los cinco parámetros mencionados, con lo que se obtiene una puntuación total por persona, y una puntuación parcial por persona y parámetro. Después, se calcula la media de puntuaciones totales alcanzadas y la media de las puntuaciones parciales de cada parámetro. De esta forma, se pueden detectar los puntos débiles de la función marketing, en cuyo caso sería recomendable emprender una auditoria de marketing o marketing audit.

La auditoria de marketing es una metodología de control de la función marketing y consiste en la evaluación de todo el sistema el de marketing de una empresa, esto es del entorno, objetivos, planes, ejecución, organización, estrategias y actividades de marketing con el fin de detectar amenazas y oportunidades y recomendar un plan de acción para mejorar el rendimiento de la función marketing. Puede realizarse coyunturalmente, cuando una empresa va a iniciar una gestión de marketing planificada, pero es recomendable hacerla periódicamente.

La auditoria de marketing puede ser de dos tipos:

- Horizontal: Es aquella que evalúa el medio ambiente, los objetivos, las estrategias, la organización y, en general, el funcionamiento de los sistemas. Algunos opinan que el término de auditoría de marketing debe reservarse para hacer referencia a este tipo de auditoría, y que ésta es la más efectiva la hora de tener que localizar el origen real de los problemas de marketing de la empresa.

¹⁹ www.mitecnologico.com/Main/ControlEstrategico



- Vertical: Es aquella en la que se analiza en profundidad alguna función o actividad de marketing (auditoria de la fuerza de ventas, auditoria de publicidad, etc.)

Las auditorias pueden ser realizadas por:

- Personal interno (auditoría interna): Dicha auditoria la puede llevar a cabo bien un grupo de personas cuya dedicación consiste en hacer auditoria de forma permanente, bien personas individuales que se dedican a hacer auditoria de forma esporádica. En este último supuesto, la auditoria podría realizarse entre personas situadas en el mismo nivel, en lo que al organigrama se refiere.

La auditoría interna carece de objetividad e independencia, y puede ser causa de conflictos posteriores. Resultaría muy difícil que fueran objetivas personas que están situadas al mismo nivel, si piensan que el día de mañana puede producirse a la inversa

- Personal externo (auditoría externa): Es probable que las mejores auditorias de marketing procedan de auditores externos con experiencia, que, precisamente, son los que tienen la necesaria objetividad e independencia y los que están familiarizados con el sector al que pertenece la empresa.

Respecto al procedimiento a seguir para la realización de una auditoria de marketing, habría que decir que ésta debe comenzar con una reunión entre los ejecutivos de marketing y auditores. Esta reunión tiene como objeto poder llegar a un acuerdo respecto a objetivos, cobertura, profundidad, fuentes de datos, formato de informe y periodo de tiempo en el que se va a realizar la auditoria. El auditor dedica después la mayor parte del tiempo a recopilar datos e información. No obstante, el auditor debe elaborar un plan detallado respecto a quién entrevistar, las preguntas que conviene hacer, tiempo y lugar de contacto, etc., con el fin de que el tiempo y el coste de la auditoria se mantengan al mínimo.



Una vez finalizada la fase de recopilación de datos, el auditor de marketing presenta formalmente los principales problemas detectados y sus recomendaciones para solucionarlos, que constarán en un plan de acciones correctoras a corto y a largo plazo.

La recopilación de datos e información que tiene que llevar a cabo el auditor, se debe centrar básicamente en tres áreas, que pueden hacerse de forma independiente:

- El ambiente que rodea la actividad de marketing: Clientes, competencia y macro ambiente del entorno (estructura económica, estructura legal, estructura política, etc.).

Es la auditoria del ambiente de marketing, en la que se analizan los que se denominaron factores no controlables por la empresa por ser variables externas, y el mercado y la competencia.

- El sistema interno de marketing: Objetivos, planes, puesta en práctica, estrategias, y su organización y estructura. Esta es la auditoria de sistemas, estrategias y organización de marketing.

- La actividad de marketing desarrollada: Todos los elementos del marketing-mix, esto es, producto, precio, distribución y comunicación (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y venta personal). Es la llamada auditoria de la función de marketing.



3. CAPITULO III

3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO MUNICIPAL ARTESANAL CEMUART.

3.1 INVESTIGACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS QUE TIENEN LOS ARTESANOS DEL CEMUART.

Para conocer con mayor certeza cuáles son las opiniones que los artesanos tienen respecto a la forma como se lleva a cabo la administración del Centro Municipal Artesanal, se realizó una encuesta a los 80 artesanos que forman parte de la institución teniendo en consideración que centro acoge a 58 mujeres artesanas y a 23 hombres. Esta información servirá de ayuda para realizar el proyecto de tesis.

A continuación se explica los resultados obtenidos:

1. ¿Qué tiempo usted pertenece al Centro Municipal (CEMUART)?

CUADRO N°9

VARIABLES	Artesanos	%
1 año a 2 años	5	6,25
3 años a 5 años	6	7,5
5 años a 9 años	24	30
10 años en adelante	45	56,25
Total	80	100

FUENTE: Encuestas

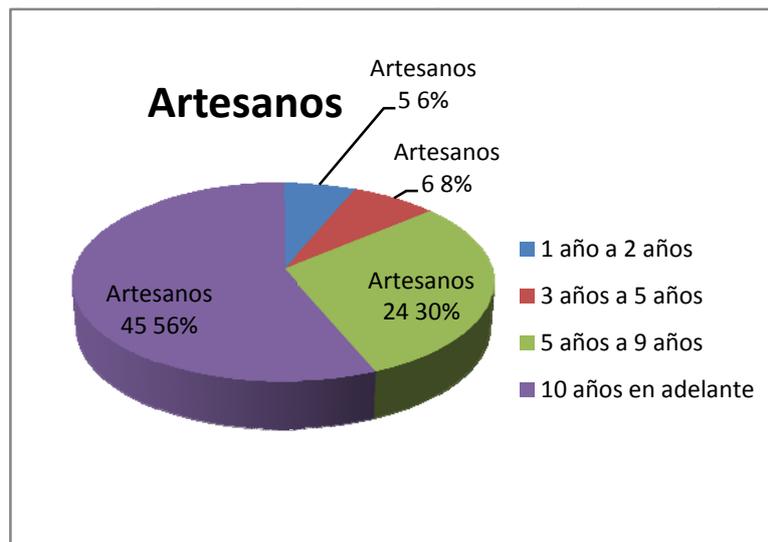
ELABORADO: Las Autoras

Una vez realizada la encuesta a los artesanos se observa en el cuadro anterior que existe un 56,25% correspondiente a 45 artesanos que pertenecen al centro de 10 años en adelante,



del mismo modo se tiene un porcentaje menor de 6,25% correspondiente a 5 artesanos quienes pertenecen de 1 año a 2 años.

GRAFICO N°1



2. ¿Qué tipo de servicio le ha proporcionado el centro artesanal?

CUADRO N°10

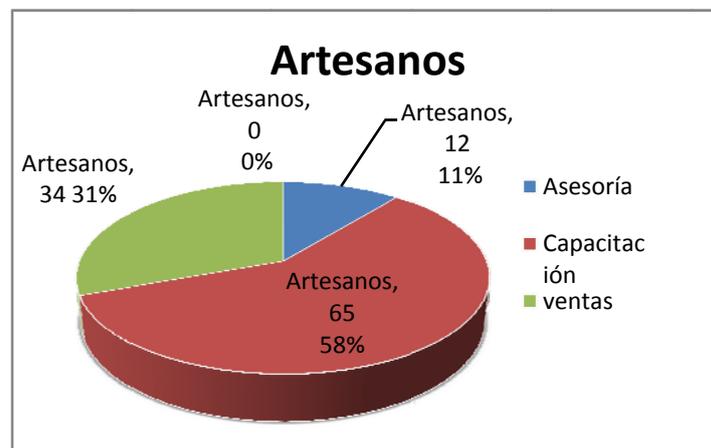
VARIABLES	Artesanos	%
Asesoría	12	10,8
Capacitación	65	58,6
Ventas	34	30,6
Otros	0	0,0
Total	111	100,0

FUENTE: Encuestas
ELABORADO: Las Autoras



Según la opinión de los artesanos en cuanto a los servicios que el CEMAURT les proporciona, se observa que existe mayor preocupación por parte de la administración, ya que se tiene 65 artesanos equivalentes a 58,6% quienes manifiestan que mayor servicio que presta el centro es la capacitación, mientras que existe una minoría de 12 artesanos equivalente a un 10,8% quienes explican que la asesoría es un servicio que se debe seguir incrementando.

GRAFICO N°2



3. ¿Qué otro servicio cree usted que el CEMUART debe brindar?

CUADRO N°11

Variable	Artesanos	%
Falta de Infraestructura	61	76,25
Internet	15	18,75
Servicio Médico	4	5
Total	80	100

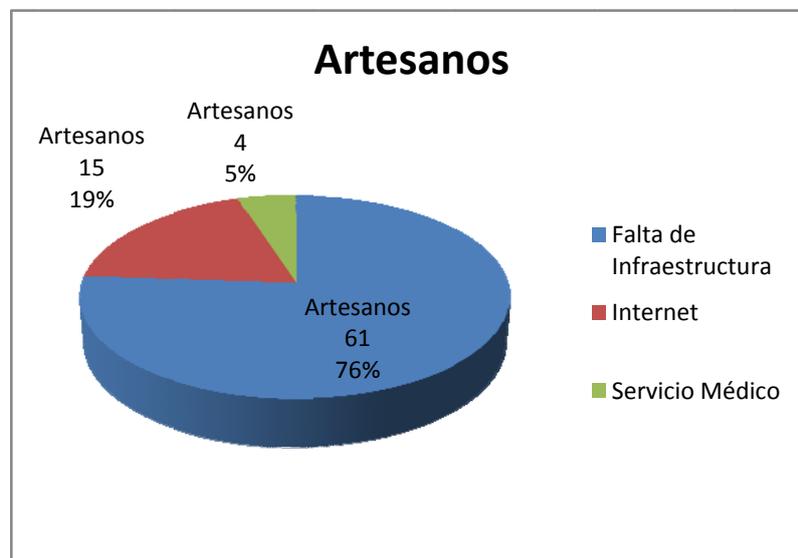
FUENTE: Encuestas
ELABORADO: Las Autoras



De acuerdo a la información recogida en el CEMUART a los artesanos para conocer qué servicios desean que se implementen, se observa en el cuadro anterior que existen 61 artesanos equivalentes al 76.25% quienes opinan que la falta de infraestructura del centro es una de las debilidades más fuertes que tiene, entre la infraestructura lo más relevante manifestaron que su inconveniente principal son los baños ya que no son los suficientes en relación con la cantidad de artesanos, la falta de un Bar- Restaurant, el espacio donde fabrican y venden sus artesanías es muy reducido, entre otros.

Otro servicio que desean es el de internet, 15 personas equivalentes al 18.75% opinan que en este mundo globalizado es necesario esta herramienta para dar a conocer sus artesanías y hacer publicidad por sus propios medios; 4 personas equivalentes al 5% del total de las encuestas realizadas opinan que en el centro es necesario un servicio Médico.

GRAFICO N°3





4. ¿Cómo califica el servicio que brinda esta institución?

CUADRO N°12

Variable	Artesanos	%
Excelente	5	6,09
Bueno	49	59,75
Regular	24	29,26
Malo	4	4,87
Total	82	100

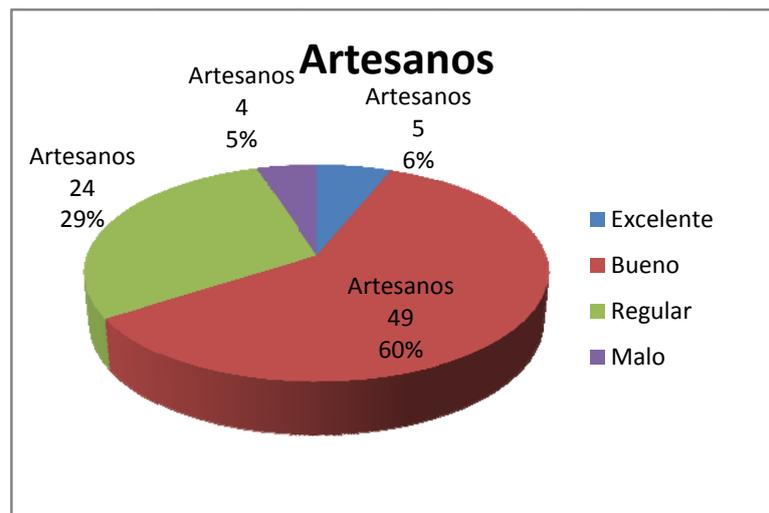
FUENTE: Encuestas

ELABORADO: Las Autoras

Para conocer que opinan los artesanos del servicio que brinda la institución se clasificó en cuatro opciones: Excelente, Bueno Regular, Malo; en donde 49 personas equivalentes al 59,75% opinan que este centro ofrece un servicio bueno, de la misma manera se visualiza que 4 personas equivalentes al 4,87% piensan que servicio que ofrece el CEMUART es malo.



GRAFICO N°4



5. ¿Cree usted que el Centro Municipal cuenta con los servicios necesarios?

CUADRO N°13

Variable	Artesanos	%
Si	26	32,5
No	54	67,5
Total	80	100

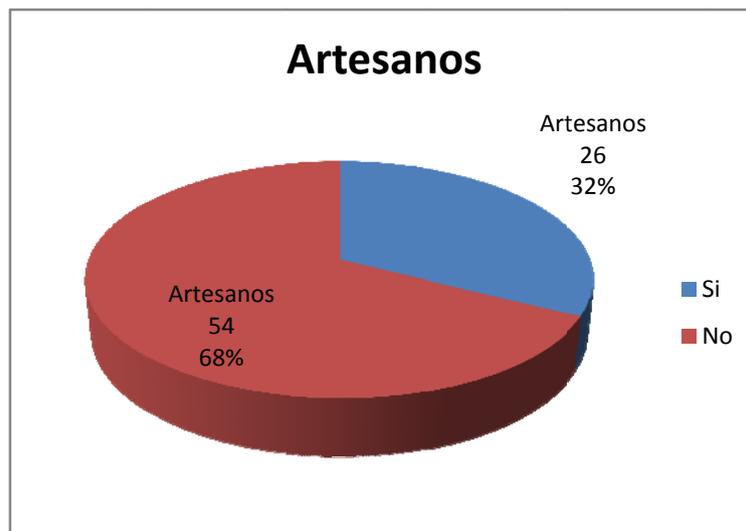
FUENTE: Encuestas

ELABORADO: Las Autoras

Después de haber realizado las encuestas a los artesanos pertenecientes al CEMUART se concluye que 54 artesanos equivalentes al 67,5% manifiestan que la institución no cuenta con los servicios necesarios, seguido de 26 artesanos equivalentes al 32,5% opinan que el CEMUART presta todos los servicios para que ellos puedan desarrollar todas sus actividades.



GRAFICO N°5



6. ¿Está usted conforme con la estructura física que goza la institución?

CUADRO N°14

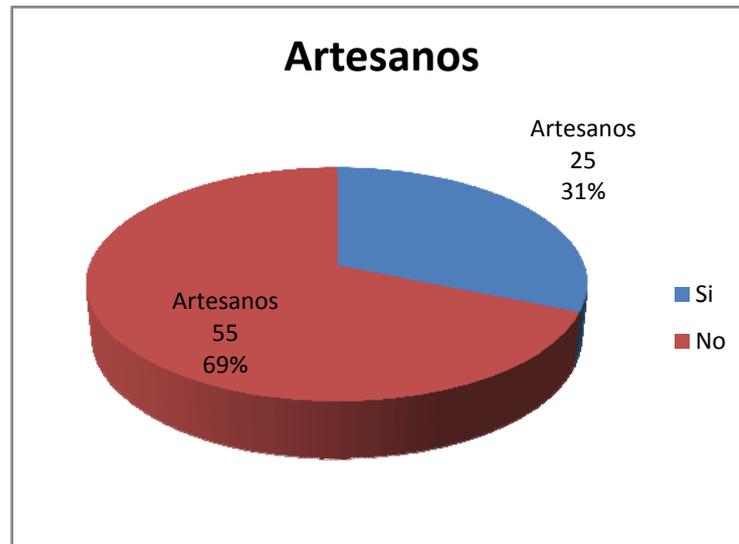
Variable	Artesanos	%
Si	25	31,25
No	55	68,75
Total	80	100

FUENTE: Encuestas
ELABORADO: Las Autoras

En cuanto a la estructura física que tiene la institución se observa que la mayoría esta en desacuerdo, es así que 55 personas equivalentes al 68,75% no están conformes con la estructura que posee el centro, mientras que 25 artesanos equivalentes al 31,25% les agrada y están de acuerdo con la estructura física.



GRAFICO N°6



7. ¿Cree que existe un número adecuado de personal en el centro?

CUADRO N°15

Variable	Artesanos	%
Si	43	53,75
No	37	46,25
Total	80	100

FUENTE: Encuestas

ELABORADO: Las Autoras

Después de haber realizado la encuesta se observa que 43 artesanos equivalentes al 53,75% piensan que al centro le hace falta más personal en el área administrativa, seguido por 37 artesanos equivalentes al 46,25 quienes opinan que no hace falta más personal sino una buena planificación, en las actividades que van a realizar.



GRAFICO N°7



8. ¿Cada qué tiempo recibe capacitación por parte del centro?

CUADRO N°16

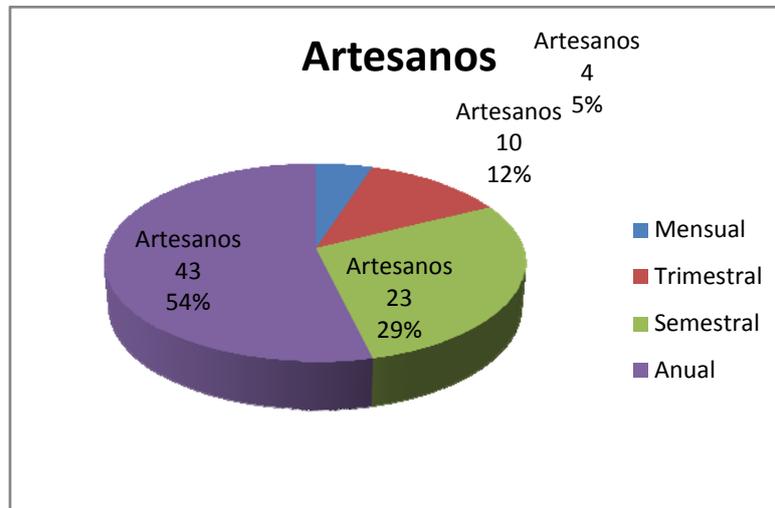
Variable	Artesanos	%
Mensual	4	5
Trimestral	10	12,5
Semestral	23	28,75
Anual	43	53,75
Total	80	100

FUENTE: Encuestas
ELABORADO: Las Autoras

El cuadro anterior muestra los datos obtenidos por medio de los encuestados siendo los resultados los siguientes: 43 personas equivalentes al 53,75% dicen que las capacitaciones se la realizan anualmente, mientras que 4 artesanos equivalentes al 5% manifiestan que su capacitación se realiza mensualmente.



GRAFICO N°8



9. ¿Cómo califica la relación que tiene el artesano con la administración?

CUADRO N°17

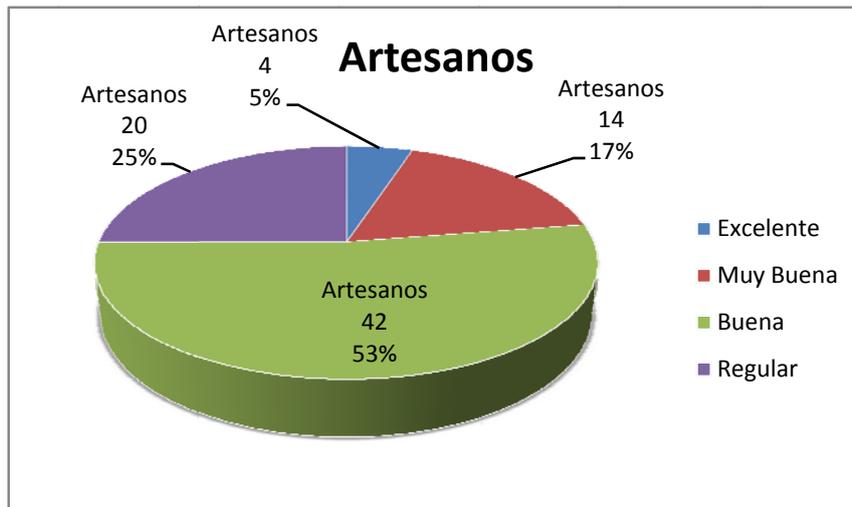
VARIABLES	Artesanos	%
Excelente	4	5,0
Muy Buena	14	17,5
Buena	42	52,5
Regular	20	25,0
Total	80	100,0

FUENTE: Encuestas
ELABORADO: Las Autoras

Es necesario e importante conocer la relación del artesano con la administración, teniendo en cuenta que el 5% correspondiente a 4 artesanos tiene una relación excelente, mientras que existe un mayor porcentaje con un 52,5% correspondiente a 42 artesanos que tienen una relación buena con la administración.



GRAFICO N°9



10. ¿Cree que al centro le hace falta publicidad?

CUADRO N°18

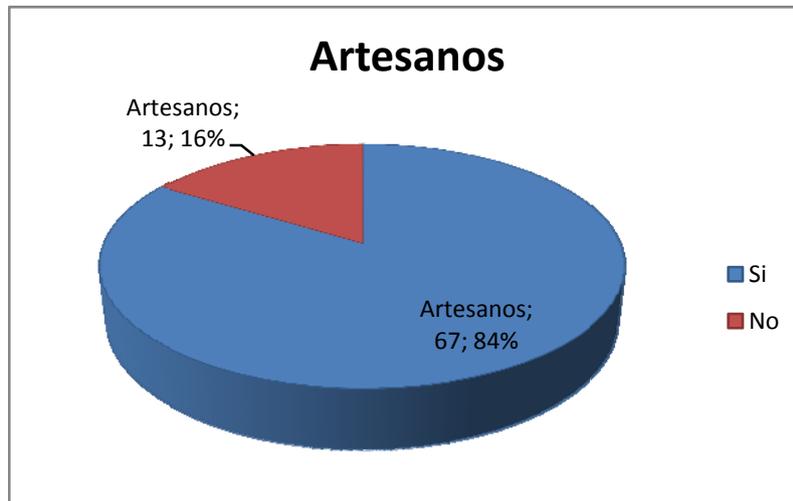
VARIABLES	Artesanos	%
Si	71	88,8
No	9	11,3
Total	80	100,0

FUENTE: Encuestas
ELABORADO: Las Autoras

Con un mayor porcentaje del 88% dicen que les hace falta publicidad para el centro de 71 artesanos, como también el de 9 artesanos el 11,30% dice que no es necesaria la publicidad.



GRAFICO N°10



11. ¿Qué medios de comunicación deberían aplicar para la publicidad del CEMUART?

CUADRO N°19

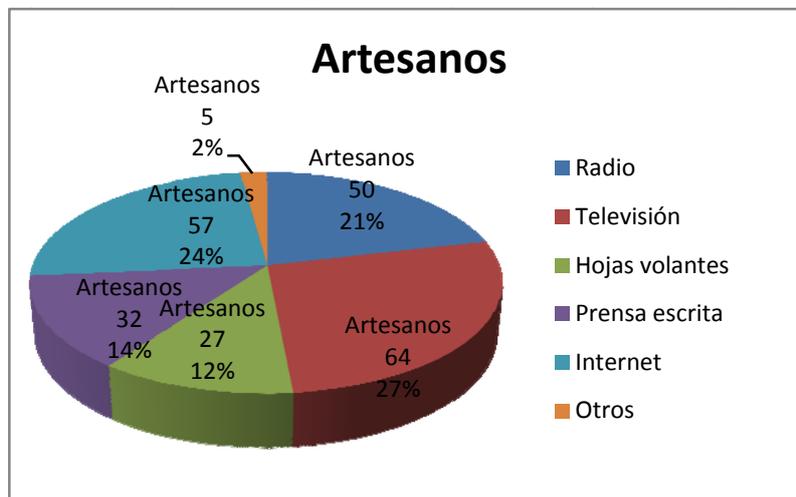
VARIABLES	Artesanos	%
Radio	50	21,3
Televisión	64	27,2
Hojas volantes	27	11,5
Prensa escrita	32	13,6
Internet	57	24,3
Otros	5	2,1
Total	235	100,0

FUENTE: Encuestas
ELABORADO: Las Autoras



Es esencial conocer que medios de comunicación deben ser aplicados para la publicidad es así que 64 artesanos equivalentes al 27,2% opinan que la publicidad en la que se beneficiarían sería si se realiza por la televisión, mientras que el 2,1% correspondiente a 5 artesanos prefieren que la publicidad se lo realice por otros medios.(agencia de viajes, Cámara de Turismo, Hoteles, etc.).

GRAFICO N°11



12. ¿Cree que el Centro necesite una planificación estratégica para un mejor desarrollo?

CUADRO N°20

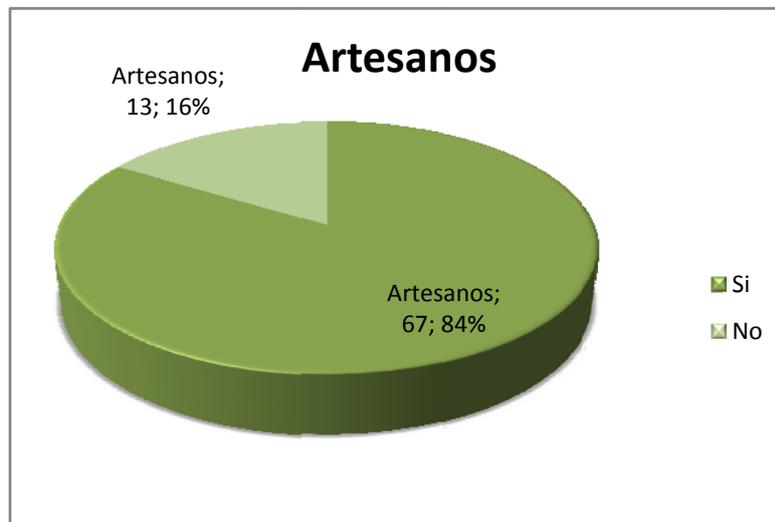
VARIABLES	Artesanos	%
Si	67	83,8
No	13	16,3
Total	80	100,0

FUENTE: Encuestas
ELABORADO: Las Autoras



De los 80 artesanos encuestados el 83,8% correspondiente a 67 artesanos manifiestan que si les gustaría que el CEMUART realice una planificación estratégica, mientras que el 16,3% correspondiente a 13 artesanos piensan que no es necesario una planificación estratégica sino una buena administración.

GRAFICO N°12



CONCLUSIÓN:

Después de haber realizado las encuestas a los artesanos, es importante que se tome en consideración los problemas que afectan al centro, permitiéndole al área administrativa buscar soluciones para los artesanos, buscando que se sientan a gusto en la institución a la cual pertenecen.

Desde el punto de vista de los artesanos las dificultades que el centro presenta son las siguientes:

- Falta de Asesoría por parte de la administración.
- Deficiencia en los servicios de infraestructura.



- Falta de servicio de internet y servicio médico.
- Falta de capacitación permanente.
- Falta de publicidad.
- Falta de una planificación estratégica.

Es necesario que la administración tome en cuenta todas las inquietudes que expresan los artesanos para que de esta manera el servicio que hoy es considerado bueno llegue a ser excelente.

3.2 PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA.

La planificación estratégica siendo considerada como un proceso para establecer objetivos e implantar un medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender cualquier acción; de igual manera la planificación estrategia prevé el futuro y desarrolla los procedimientos y operaciones necesaria para alcanzarlo. Considerando que el Centro Municipal Artesanal es una institución pública que recién está insertando en el mercado a los artesanos es necesario que se adopte a diferente políticas y normas para el cumplimiento de sus objetivos propuestos donde tenga una capacidad que pueda adaptarse a los cambios que se produce en el entorno, aprovechando las ventajas que presenta el mismo.

Estratégicamente el CEMUART pretende identificar los problemas tanto internos como externos tratando adecuadamente los problemas procurando que los impactos y los riesgos sean lo mínimo posible. Se espera que la planificación estratégica implantada sea eficiente teniendo la capacidad de convertir las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas.

Este Centro tiene problemas en la organización debido a una falta de estructura y proyección de los objetivos y las metas que pretenden alcanzar.



MISIÓN DEL CEMUART.

El Centro Municipal Artesanal es una institución pública que apoya a los artesanos a la elaboración de productos artesanales, artísticos propios de la región o país, dando oportunidades de crecimiento y desarrollo a micro emprendedores, amas de casa, personas con capacidades diferentes que tengan la condición de productores de artesanías dando un impacto positivo y así creando una ventaja competitiva en el mercado.

3.2.2 VISIÓN DEL CEMUART.

La Visión del CEMUART se ve reflejada en dos grandes objetivos que son: “Brindar apoyo al sector artesanal desde una visión social” “Generar oportunidades de crecimiento y desarrollo de micro emprendedores”, esta visión se situara en todas las funciones que la empresa desarrolla.

La visión del centro municipal artesanal es:

En el 2014 es un espacio de desarrollo cultural en la elaboración de artesanías y generación fuentes de empleo y producción participativa, en trabajo mancomunado con entidades y actores artesanales comprometidos con el respeto a la naturaleza, la equidad de género y responsabilidad social.

VALORES Y POLÍTICAS DE LA INSTITUCIÓN.

VALORES.

El CEMUART está encargado de brindar apoyo a los artesanos para que puedan formar sus microempresas, convirtiéndose en emprendedores.



Como institución posee los siguientes valores:

Compromiso: Este centro siempre va mas allá de sus obligaciones, ya que al trabajar comprometido, disfruta de lo que hace buscando que en todo momento exista armonía en la institución.

Servicio: Es una de las ventajas competitivas que tiene el centro, ya que siempre que ingresa una persona ya sea para realizar una compra o como un espectador, en el centro se le atiende de la mejor manera para que el cliente vaya satisfecho.

Respeto: El CEMUART es portador de respeto para interactuar con los clientes, los artesanos, medio ambiente y hasta con la competencia, teniendo una sana convivencia, para que exista dialogo, comprensión y tolerancia.

Responsabilidad: Las actividades que se encomiendan al centro se realizan siempre de una manera consiente teniendo en cuenta que se ocasionará consecuencias en lo que se haga o se deje de hacer.

Lealtad: El CEMUART siempre busca ser fiel a sus valores, principios, normas, a las ideas y en especial a los artesanos a quien representamos.

Honestidad: El centro es transparente en todas las actividades que se realizan diariamente siempre busca que exista honestidad tanto espiritual como material.

Calidad: El centro hace referencia a la calidad cuando todo producto o proyecto es aceptado por el cliente y por el artesano respectivamente.

Liderazgo: Todo lo que pretende el centro busca mejores resultados apuntando siempre al desarrollo y a la evolución de la institución.



POLÍTICAS.

El Centro Municipal Artesanal cuenta con políticas buscando la participación de todos los concesionarios, siendo importante que las partes interesadas estén de acuerdo para el logro de sus objetivos:

1. Pagar el canon de arrendamiento del local durante los 5 primeros días de cada mes, en el CEMUART y Tesorería, igual caso será para los servicios de luz, agua, teléfono, y otros.
2. Mantener el local de acuerdo a las normas impartidas por la Administración del CEMUART y el Directorio.
3. En caso de terminación del contrato, entregar el local en las mismas condiciones en las que fue recibida; serán responsabilidad del arrendatario los daños que se pueden producir, así como las reparaciones locativas o equipamiento del mismo.
4. Brindar la debida atención y cortesía a todos los visitantes, personal administrativo, y demás compañeros, bajo el marco de buena conducta y el debido comportamiento.
5. Los servicios de limpieza, seguridad y mantenimiento de las áreas de uso público y administración serán contratados con terceros mediante procedimientos especificados en la normativa vigente, debiendo establecer un sistema permanente de evolución y seguimiento por parte de la administración.
6. Manejar uniformidad en planes publicitarios, anuncios, y rotulaciones.



3.3 ESPECTATIVAS DE ELEMENTOS INTERNOS Y EXTERNOS DEL CEMUART.

ESPECTATIVAS DEL ANÁLISIS INTERNO DEL CEMUART.

Los elementos internos del CEMUART comprenden un conjunto de personas que elaboran de la institución, que mantienen aspiraciones respecto a intereses tanto personales como institucionales de desarrollo y progreso.

Del análisis interno realizado en el CEMUART se definen dichas expectativas en los cuales se enfocan los problemas en las áreas con deficiencia en la organización.

CUADRO N°21

PROBLEMA GENERAL	SITUACION ACTUAL	ESPECTATIVA	ELEMENTO INTERNO
PROBLEMAS	Falta de una estructura administrativa	Designar una persona con capacidad jurídica quien tenga la responsabilidad de administrar los recursos en forma directa.	El Directorio
	Falta de presupuesto	Buscar actividades sociales que le permitan al CEMUART obtener ingresos privados.	El personal Administrativo
	Falta de Infraestructura.	Expresar sus necesidades a las autoridades competentes para obtener soluciones rápidas.	Personal Administrativo
	Falta de motivación.	Desarrollar actividades deportivas y sociales. Motivación de autoconfianza en el artesano.	El personal Administrativo
	Falta de atención al cliente.	Asignar más personal administrativo.	El Directorio

Elaborado: Las Autoras

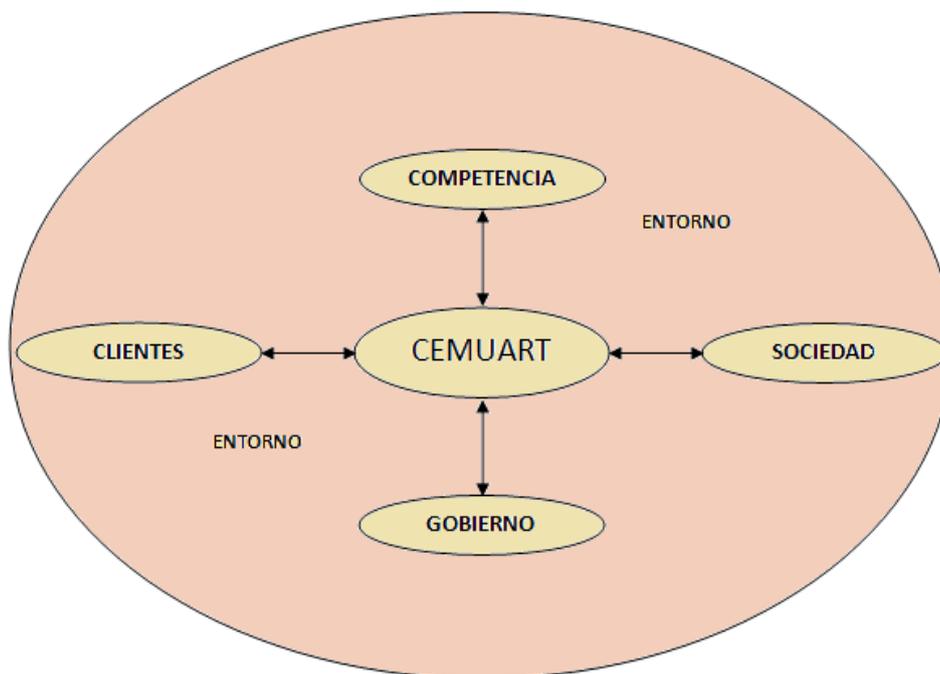
EXPECTATIVAS DE ELEMENTOS EXTERNOS.

En el elemento externo se va a referir al entorno o contexto dentro del cual el CEMAURT desarrolla sus actividades y gestiones de trabajo.



El entorno en el que se encuentra el CEMAURT presenta factores que tienen que ser estudiados, para que pueda existir un control y así la institución siga desarrollándose.

GRAFICO N°13



Fuente: Materia recibida en clases

Elaborado: Las Autoras

En esta figura se muestra el entorno de la empresa y la interrelación que existe entre el CEMUART con la competencia, clientes, sociedad, y gobierno.

Es muy importante tener conocimiento sobre cuáles son las expectativas de estos elementos externos, es decir que esperan del CEMUART, de tal manera que se tenga una relación de confianza y respeto y sobre todo lograr alcanzar una jerarquía dentro del sector artesanal.



CLIENTES:

El CEMUART busca dar al cliente la más alta calidad en artesanías en cerámica, paja toquilla, joyería, manualidades, madera, etc.

Para que sus clientes se sientan satisfechos el centro ofrece productos nuevos y creativos a precios cómodos. El centro siempre busca dar un buen servicio al cliente dándoles a conocer más su producto, inquietudes.

COMPETENCIA:

Este elemento es de gran importancia por lo que debe llevar al CEMUART a realizar estudios mercadológicos sobre el mismo, para estar siempre alerta y no permitir que lleguen a superarnos.

Existe mucha competencia en la ciudad de Cuenca, al verse rodeada de Centros Comerciales Artesanales y Centros Comerciales que brindan productos procedentes de procesos Industriales a bajo costo, la mayor cantidad de competencia que tiene el CEMUART está ubicada en el centro histórico de Cuenca entre las calles Benigno Malo y Mariscal Lamar (parque de los HPPIES y sus alrededores).

SOCIEDAD:

La imagen del centro dentro de la sociedad forma parte de la política social establecida por el CEMUART mediante la cual se pretende participar activamente en el progreso de la ciudad en cuanto al desarrollo cultural.

GOBIERNO:

El CEMAURT al ser una institución artesanal se encuentra regulada por leyes que protegen su actividad e incentivan al progreso mediante políticas que van ayudar al crecimiento del artesano.



3.4 ANÁLISIS SITUACIONAL EN EL CEMUART.

3.4.1 ANÁLISIS EXTERNOS DE LA INSTITUCIÓN (MEDIO AMBIENTE).

Es necesario que la administración del CEMAURT tenga conocimiento de cuáles son los factores que van a provocar cambios en la institución. El éxito y fracaso que el centro llegara a tener dependerá de la capacidad de adaptación que tiene esta al medio cambiante.

En el análisis del entorno se recurre a las fuerzas de comportamiento del medio ambiente del marketing y que a su vez está formada por un conjunto de factores no controlables por la institución que limita o impulsa a su desarrollo, se agrupan en las siguientes:

Factor Geográfico: El CEMUART se encuentra ubicado en la ciudad de Cuenca en el centro histórico de la ciudad entre las calles General Torres 7-33 y Presidente Córdova frente a la Plazoleta de San Francisco. Al ser Cuenca considerada como Patrimonio Cultural de la Humanidad y Capital Cultural del Ecuador recibe gran afluencia de turistas tanto nacionales como extranjeros, por esta razón el CEMUART es un espacio donde los artesanos ofrecen una gran variedad de productos atractivos y de calidad.

Factor Demográfico: La Ciudad de Cuenca está representada por un total de 712.127 habitantes, su población está dividida por mujeres con un total de 375.083 personas, y hombres con un total de 337.044. El cemuart acoge a todos los turista tanto locales, nacionales, y extranjeros sin distinción de raza, costumbres, creencias, religión, edad, sexo y educación.

Factor Político: El CEMUART fue creado en el año de 1999 mediante el código Orgánico de Ordenamiento Territorial de Autonomía y Descentralización (COOTAD), el Ilustre Consejo cantonal de Cuenca a través del Sr. Jorge Piedra



Ledesma, Alcalde de la ciudad encargado aprobó la Reforma al Reglamento para la Administración y Funcionamiento de los Centros Municipales Artesanales (CEMUART) la misma que está basada en la Ley de Defensa del Artesano en donde se rigen reglamentos en los cuales se definen los derechos y las obligaciones que los Artesanos y la Administración tienen que cumplir.

En el CEMUART todas; las personas que ocupan los 106 locales son artesanos los mismos que reciben beneficios tanto en el marco legal, Seguridad Social que se contemplan en la ley del artesano. Los artesanos deben tener la capacidad de adaptarse a los cambios que se realicen en el país en la ciudad en lo relacionado a las leyes para que puedan tomar medidas en las que no le afecte al producto y a su economía.

Factor Social: Existen varios factores sociales que afectan al CEMUART, los gustos y preferencias de las personas, la cultura, la religión y creencias, costumbres, esta Ciudad y en la provincia del Azuay se ve afectada por el fenómeno de la migración, este fenómeno se da debido a la falta de oportunidades de trabajo por la crisis económica del país.

Es por esto que el CEMUART se ve en la necesidad de realizar un estudio en donde obtenga conocimiento sobre cuáles son los gustos y preferencias del cliente, si está de acuerdo con los productos que el CEMUART ofrece, si considera que se debe realizar cambios en las diferentes áreas del centro, etc. El centro se ve en la necesidad de seguir apoyando a los artesanos para que realicen sus productos y puedan convertirse en micro empresarios ofreciendo siempre productos de calidad y a precios que sean accesibles.

Factor Tecnológico: El Centro Municipal Artesanal en cuanto a la parte de la producción no se ve afectado ya que todos sus productos son elaborados a mano. El



área que se ve afectado por la tecnología es el área de administración ya que no dispone de programas o sistemas que ayuden al mejor desempeño de la institución.

Factor Económico: Es importante saber qué cantidad de empleo, desempleo y subempleo tiene la ciudad de Cuenca para así poder conocer cuántas personas están en la capacidad de adquirir productos artesanales.

Según las últimas investigaciones realizadas por el INEC en los meses de Junio y Septiembre del 2011 se tiene los siguientes porcentajes:

CUADRO N°22

DESCRIPCIÓN	% JUNIO 2011	% SEPTIEMBRE 2011
OCUPACIÓN	45.59%	47.85%
DESEMPLEO	6.36%	5.52%
SUBEMPLEO	46.74%	45.71%

Fuente: INEC (www.inec.gov.ec)

Elaborado: Las Autoras

Según esta información se realiza una comparación y se puede decir que el porcentaje de ocupación se ha incrementado en un 2.26%, en donde se refleja un incremento de la población económicamente activa. Pero no siempre se van a tener resultados positivos es por eso que el CEMUART debe estar apto para aceptar estos cambios

El CEMUART tiene que analizar cuál es el poder de compra que van a tener los clientes que desean adquirir artesanías.

Otro factor importante que se tiene que considerar es la inflación, es así que para Septiembre del 2011 la inflación fue del 5.39%, se deberá tener en consideración que los cambios económicos que se tenga podrá afectar negativamente al sector artesanal. De esta manera el CEMUART debe considerar que medidas se pondrán en práctica para que estos cambios no afecten a la demanda del producto.



Al tener el sector artesanal una fuerte competencia es necesario que el CEMUART tenga un sistema de fijación de precios eficiente en donde cubra los gastos de producción y de mantenimiento de las artesanías.

3.4.1.1 ANÁLISIS DEL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER.

Estas cinco fuerzas son:

- **Nuevos Participantes:** Existe la amenaza del ingreso de nuevas empresas al mercado.
- **Proveedores:** La capacidad de negociación de nuevos proveedores.
- **Compradores:** La capacidad de negociación de nuevos compradores.
- **Sustitutos:** La posibilidad de utilizar productos sustitutos.
- **Competidores:** La rivalidad entre los competidores actuales.

La intensidad de la competencia que tiene el CEMUART es fuerte ya que dentro del sector artesanal existe un mayor porcentaje de artesanías, por lo tanto este se puede considerar como una amenaza y puede disminuir sus utilidades.

PODER NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Entrada de compradores:

- Turistas que visitan al país o la ciudad ya sean nacionales o extranjeros. Los compradores nacionales adquieren artesanías ya sea para su uso personal o lo hacen de forma mayorista para exhibición. Los compradores del exterior son más exigentes en la cantidad, en el precio, y la calidad, por lo general ellos tienen fines de comercialización ya que al adquirirlos lo comercializan en conjunto o con otros productos.

Posibles cambios:

- el interés de mercados internacionales en productos que no atenten al medio ambiente ya que es una buena alternativa para establecer en el futuro nuevas oportunidades de comercialización para las artesanías.



Los proveedores pueden realizar poder de negociación si amenazan en elevar sus precios o disminuir la calidad de su producto.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los artesanos para adquirir sus materiales lo hacen de forma directa, ellos son los encargados de buscar al proveedor que más le convenga. Es necesario que los artesanos no dispongan de un solo proveedor ya que tendrían que sujetarse a sus exigencias.

Posibles cambios:

El CEMUART conjuntamente con las autoridades respectivamente debe buscar relación con otras empresas donde ellos puedan adquirir sus materiales con distintos proveedores y de esta manera poder realizar productos de calidad

PRODUCTOS SUSTITUTOS

El principal sustituto que tiene el CEMAURT son los productos procedentes de bajo costos ya que esta es una amenaza competitiva importante que tiene la institución.

Posibles cambios: Es necesario que el centro cuente con una buena publicidad para que la sociedad conozca el centro y de las artesanías que la institución elabora y así exista menos compra de productos industriales, por lo tanto esta generara un beneficio tanto para el centro como para el artesano.



COMPETIDORES POTENCIALES

Competidores potenciales:

- Los competidores del CEMUART son los centros comerciales de artesanía.
- El ingreso de artesanía extranjera al país
- Empresas industriales en la elaboración de productos similares a la artesanía.

Posibles Cambios:

- Incrementar su publicidad en todos los medios de comunicación para que los consumidores conozcan lo importante que es la artesanía.
- Mejorar sus canales de distribución.
- Innovar nuevos productos de calidad.

RIVALIDADE ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS

Dentro del sector artesanal de Cuenca existe un nivel alto de crecimiento de centros comerciales de artesanías como también de empresas industriales esto se debe al mayor porcentaje de artesanos que existe en la ciudad, como también empresas industriales o distribuidores de productos de bajo costo, es decir que el CEMUART tiene una gran amenaza con estos centros al no contar con publicidad adecuada, con departamentos eficientes, para poder comercializar sus productos.

3.4.2 ANÁLISIS INTERNO DEL CEMUART:

En el análisis interno del CEMUART se tendrán situaciones y factores tanto positivos y negativos que serán consecuencia de la actitud y desempeño que tiene el talento



humano. Dentro del centro se va analizar los recursos que la institución tiene disponibles:

Recursos financieros:

El CEMUART no está sujeto a créditos bancarios ni de proveedores, la totalidad de sus activos fijos son propios.

Recursos tecnológicos:

El centro no cuenta con mucha tecnología ya que carece de sistemas que ayuden a una mejor administración, convirtiendo a este en una desventaja.

Recursos humanos:

El CEMUART siempre tiene predisposición y responsabilidad para el trabajo grupal en función de un objetivo en común, además el centro no tiene conflictos laborales.

Recursos físicos:

El centro no cuenta con una estructura adecuada, que les permita desenvolverse tanto a la administración y a los artesanos.

3.4.3.1 CADENA DE VALOR APLICADA A LA INSTITUCIÓN.

Dentro del análisis interno de la organización se realizara la cadena de valor en donde se identificara la ventaja competitiva que tiene el CEMUART en el sector artesanal.

El siguiente cuadro representa la cadena de valor del CEMUART:



CUADRO N°23



Fuente: Modelo de HAROLD KOONTZ

Elaborado: Las Autoras

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES:

INVESTIGACION Y DESARROLLO: La investigación y desarrollo que realiza el CEMUART es poca en consideración con los objetivos propuestos y con la competencia a la que se enfrenta. Es importante que el CEMUART busque innovación y creatividad en todos los productos artesanales, es fundamental que los artesanos tengan conciencia sobre lo importante que es la creación de nuevos productos para ser competitivos en el sector artesanal.

Se ve la necesidad de que el centro tenga un mejor control sobre los artesanos que ingresan a la institución para la elaboración del producto



PRODUCCION: El CEMUART trata de realizar la producción de sus artesanías y servicios de una manera eficiente, la característica principal de sus productos es que son realizados a mano, y son de buena calidad, pero para que la artesanía sea considerada diferente es necesario que el centro realice una buena capacitación a los artesanos para que conozcan como se debe realizar un producto con una buena estructura en su costo llevándoles a una diferenciación de la artesanía.

VENTAS: El centro carece de un plan estructurado de ventas ya que no dispone de marca ni publicidad que lo identifique, y le posicione en el mercado contribuyendo a crear valor dentro del sector artesanal.

SERVICIO AL CLIENTE: el CEMUART no dispone de un servicio y apoyo de postventa por lo tanto se ve la necesidad que el centro brinde este servicio ya que se puede crear una percepción de un valor superior en la mente de los consumidores, ayudando a resolver inquietudes de los clientes y apoyarles después de haber comprado el producto.

ACTIVIDADES DE APOYO:

RECURSOS HUMANOS: El Recurso Humano que el CEMUART dispone no es suficiente, el CEMUART necesita de una estructura organizativa que le permita solucionar los problemas que se van presentando.

INFRAESTRUCTURA: La infraestructura que el CEMUART dispone tiene ciertas deficiencias en el área administrativa y en el área en donde los artesanos realizan su trabajo, este espacio es demasiado pequeño en relación con los artesanos que elaboran productos grandes ya que necesitan que el turista visualice de una mejor manera sus artesanías.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN: El Centro Municipal Artesanal no dispone de sistemas de información de tipo electrónicos por ejemplo que sirvan para



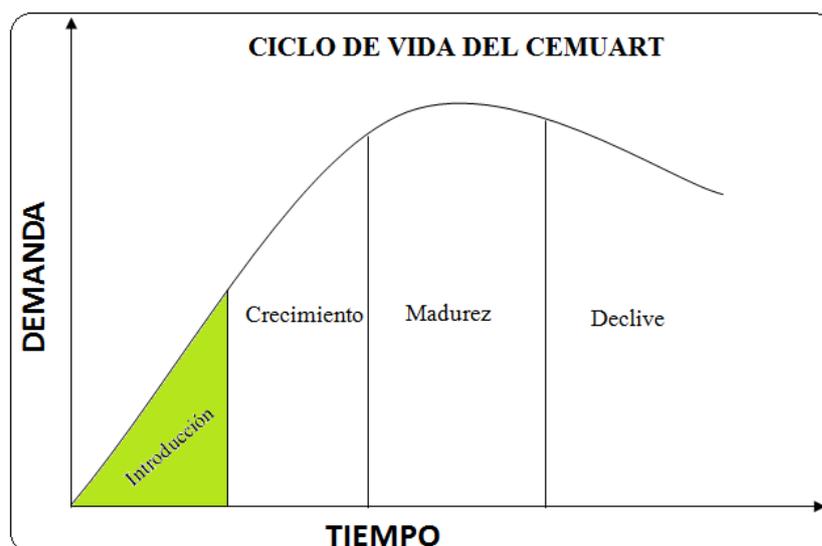
administrar las ventas, fijar precios para los productos, venderlos, atender solicitudes de servicio de los clientes, etc.

MANEJO DE MATERIALES: El centro debe implementar un sistema que pueda ayudar a los artesanos al manejo de materiales correctamente desde su obtención, su producción hasta la comercialización.

3.4.3.2 CICLO DE VIDA DEL CEMUART.

El CEMUART es una institución que se considera que está en la etapa de introducción ya que tiene un crecimiento lento, la sociedad recién empieza a familiarizarse, y a tomar conciencia sobre lo importante y lo valioso que es adquirir una artesanía hecha a mano. Los canales de distribución que adopta son los cortos es decir del productor al consumidor, aunque el centro nunca haya realizado un estudio en donde se compruebe que estos canales resultan los más eficientes.

CUADRO N°24



Fuente: Modelo de HAROLD KOONTZ

Elaborado: Las Autoras



3.4.3.3 ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA EN LA INSTITUCIÓN.

Esta matriz va a ayudar a identificar y analizar las fortalezas, debilidades, al interior del CEMAURT, así como las oportunidades y amenazas provenientes del entorno.

Dentro del análisis interno se conoce las fortalezas y debilidades que tiene el Centro Municipal Artesanal:

FORTALEZAS

1. El CEMUART recibe apoyo de la Municipalidad de Cuenca al sector productor artesanal.
2. Elaboración de productos artesanales de calidad que son aceptados por el cliente.
3. Los artesanos tienen un espacio donde pueden realizar y comercializar sus productos.
4. Variedad en líneas de productos artesanales.
5. Cánones de arrendamiento a precios módicos.
6. Facilidad para brindar capacitación, asesoramiento constante en aspectos de desarrollo y mejoramiento personal de los artesanos.
7. Participación a nivel nacional e Internacional en ferias y eventos.

DEBILIDADES

1. No poder administrar de forma directa sus recursos ya que no cuenta con personería jurídica propia.
2. Presupuesto limitado, el cual no es suficiente para cubrir necesidades que se presentan.
3. Infraestructura con ciertas deficiencias.
4. Falta de una estructura administrativa adecuada.
5. Falta de atención al cliente.



Al realizar un análisis externo se considera lo siguiente:

OPORTUNIDADES

1. La reinversión de los recursos dentro del proyecto
2. Convenios, alianzas estratégicas y proyectos conjuntos con instituciones públicas y privadas.
3. Relación con personas especializadas en productos artesanales.
4. Los artesanos tienen la facilidad de formar su propia empresa.
5. La existencia de fondos públicos y privados para estos centros.
6. La aceptación de la sociedad.

AMENAZAS

1. El ingreso de artesanía extranjera o foránea con precios bajos a menor calidad.
2. Incertidumbre respecto al apoyo futuro (fondos que pueda recibir el CEMUART).
3. La tecnología va a afectar a los artesanos porque se pueden realizar productos más rápido que realizarlo a mano.
4. La falta de conciencia en el propio artesano quien desvirtúa su actividad de producción a la comercialización.
5. Los constantes cambios en la política nacional.
6. La dificultad de exportación.
7. La migración.



APLICACIÓN DE MATRIZ FODA

CUADRO N°25

	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No poder administrar de forma directa sus recursos. 2. Presupuesto limitado. 3. Infraestructura con deficiencias. 4. Falta de estructura administrativa. 5. Falta de atención al cliente. 	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe apoyo de la municipalidad de Cuenca. 2. Elaboración de productos artesanales de calidad. 3. Los artesanos tienen su propio espacio donde pueden realizar y comercializar sus productos. 4. Variedad de productos artesanales. 5. Cánones de arrendamiento a precios módicos. 6. Facilidad para brindar capacitación, asesoramiento constante. 7. Participación a nivel nacional e Internacionales en ferias y eventos.
<p>OPOTUNIDADES(O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La reinversión de los recursos dentro del proyecto 2. Convenios, alianzas estratégicas y proyectos conjuntos con instituciones públicas y privadas. 3. Relación con personas especializadas en productos artesanales. 4. Los artesanos tienen la facilidad de formar su propia empresa. 5. La existencia de fondos públicos y privados para estos centros. 6. La aceptación de la sociedad. 	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Para que el CEMUART tenga una estructura administrativa adecuada es necesario que exista más talento humano que ayudará al logro de los objetivos. 2. Para no tener un presupuesto limitado el CEMUART debe buscar una buena inversión en sus proyectos y realizar actividades en las que pueda obtener un beneficio. 3. Es necesario que los fondos destinados para esta institución sean correctamente distribuidos en aéreas que se necesitan. 	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es necesario que el municipio siga apoyando a los artesanos para que ellos lleguen a ser micro empresarios. 2. Para que los artesanos puedan tener constantemente una variabilidad de productos nuevos es necesario que el centro tenga una relación con personal especializado en diferentes artesanías que sean aceptadas por la sociedad. 3. Para que los artesanos puedan tener participaciones a nivel nacional, en ferias, eventos es recomendable que el Centro realice alianzas



		estratégicas, convenios, proyectos conjuntos con instituciones tanto públicas como privadas.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El ingreso de artesanía extranjera o foránea con precios bajos y menor calidad. 2. Incertidumbre respecto al apoyo futuro (fondos que pueda recibir el CEMUART). 3. La tecnología va afectar a los artesanos porque se pueden realizar productos más rápido que realizarlo a mano. 4. La falta de conciencia en el propio artesano quien desvirtúa su actividad de producción a la comercialización. 5. Los constantes cambios en la política nacional. 6. La dificultad de exportación. 7. La migración. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es recomendable que el CEMUART realice directamente la administración de los recursos teniendo una visión clara de cuál es su presupuesto en el futuro y este no sea incierto. 2. Es importante que el centro cuente con capacitación en el área administrativa y para los artesanos teniendo la capacidad de expandirse a mercados internacionales mediante la exportación. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seguir apoyando a los artesanos con cánones de arrendamiento a precios módicos y así los artesanos tengan la facilidad de elaborar y comercializar sus artesanías, teniendo una ventaja en la reducción del costo del producto. 2. Motivar a los artesanos para que sigan realizando sus productos de una manera artesanal sin utilizar la tecnología dándoles a conocer que la artesanía a mano es más cotizada y valorada que una artesanía industrial. 3. Concientizar a la sociedad para que valoren la artesanía nacional.

Fuente: Estela García, María Valencia, Planificación Estratégica

Elaborado: Las Autoras

Una vez realizado el análisis FODA en el CEMUART y sabiendo cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas plantearemos a continuación las estrategias que deberán ser aplicadas en la institución en base a los objetivos para el cumplimiento de sus metas.



MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO

CUADRO N°26

FACTORES CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
DEBILIDADES			
1. No poder administrar de forma directa sus recursos.	0,05	1	0,05
2. Presupuesto limitado.	0,07	1	0,07
3. Infraestructura con deficiencias.	0,04	1	0,04
4. Falta de estructura administrativa.	0,08	2	0,16
5. Falta de atención al cliente.	0,09	1	0,09
FORTALEZAS			
6. Recibe apoyo de la municipalidad de Cuenca.	0,10	4	0,40
7. Elaboración de productos artesanales de calidad.	0,11	4	0,44
8. Los artesanos tienen su propio espacio donde pueden realizar y comercializar sus productos.	0,10	4	0,40
9. Variedad de productos artesanales.	0,10	3	0,3
10. Cánones de arrendamiento a precios módicos.	0,09	4	0,36
11. Facilidad para brindar capacitación, asesoramiento constante.	0,08	3	0,24



12. Participación a nivel nacional e Internacionales en ferias y eventos.	0,09	3	0,27
TOTAL			2,82

Fuente: Estela García, María Valencia, Planificación Estratégica

Elaborado: Las Autoras

Considerando:

Debilidad importante	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza importante	4

CONCLUSIÓN:

Una vez realizada la matriz de evaluación interna (MEFI) se llega a la conclusión de que el centro cuenta con más fortalezas que debilidades como la elaboración de productos artesanales de calidad con un resultado de 0,44 seguido de que los artesanos tienen su propio espacio donde pueden realizar y comercializar sus productos con 0,40; teniendo como tercera fortaleza que reciben apoyo de la Municipalidad de Cuenca con un resultado ponderado de 0,40

Una de las debilidades que el centro artesanal tiene que controlar es la falta de una estructura administrativa con una ponderación de 0,16 es decir que el centro debe incrementar más departamentos o talento humano quienes ayuden al logro de los objetivos.



MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO

CUADRO N°27

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. La reinversión de los recursos dentro del proyecto.	0.05	3	0,15
2. Convenios, alianzas estratégicas y proyectos conjuntos con instituciones públicas y privadas.	0.09	4	0,36
3. Relación con personas especializadas en productos artesanales.	0.09	4	0,36
4. Los artesanos tienen la facilidad de formar su propia empresa.	0.07	3	0,21
5. La existencia de fondos públicos y privados para estos centros.	0.05	3	0,15
6. La aceptación de la sociedad	0.20	4	0,8
AMENAZAS			
7. El ingreso de artesanía extranjera o foránea con precios bajos y menor calidad.	0,10	1	0,10
8. Incertidumbre respecto al apoyo futuro (fondos que pueda recibir el CEMUART).	0.04	2	0,08
9. La tecnología va afectar a	0.06	1	0,06



los artesanos porque se pueden realizar productos más rápido que realizarlo a mano.			
10. La falta de conciencia en el propio artesano quien desvirtúa su actividad de producción a la comercialización.	0.07	1	0,07
11. La dificultad de exportación.	0.08	1	0,08
12. La migración.	0.05	2	0,10
13. Los constantes cambios en la política nacional.	0.,05	1	0,05
TOTAL	1.00		2,57

Fuente: Estela García, María Valencia, Planificación Estratégica

Elaborado: Las Autoras

Consideramos:

Amenaza importante	1
Amenaza menor	2
Oportunidad menor	3
Oportunidad importante	4

CONCLUSIÓN:

Después de haber analizado la matriz de evaluación del factor externo (MEFE), se observa que la media apenas alcanza el 2,57; las dos grandes amenazas que tiene el CEMUART son el ingreso de artesanía extranjera o foránea con precios bajos y menor calidad con un resultado de ponderación de 0.10 conjuntamente con la Migración.

Es indispensable que el centro tome en consideración las dos grandes oportunidades que se presentan en el mercado como son Convenios, alianzas estratégicas y proyectos conjuntos



con instituciones públicas y privadas con ponderación de 0.36 y la relación con personas especializadas en productos artesanales de 0,36.

3.5 FORMULACION DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS PARA EL CEMUART.

OBJETIVOS:

En el CEMUART se han formulado los siguientes objetivos

- Alcanzar posicionamiento en el mercado y permanecer en él.
- Establecer políticas de motivación y beneficios para los artesanos
- Alcanzar exclusividad en el producto y servicio
- Continuar apoyando al centro para que siga promoviendo el desarrollo cultural.

SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS APLICADA.

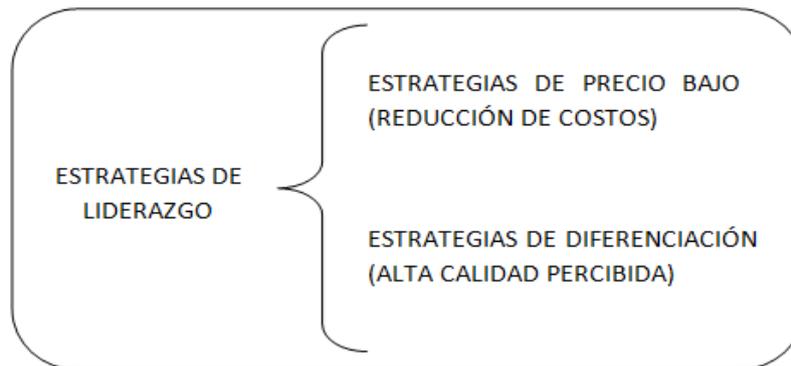
Las estrategias a seleccionar van a servir para el logro de los objetivos establecidos.

En el siguiente cuadro se presentan estrategias que van ayudar a alcanzar el éxito de un producto en el mercado.



ESTRATEGIAS BÁSICAS DE DESARROLLO

CUADRO N°28



Elaboración: Las Autoras

El CEMUART debe mantener la estrategia de liderazgo de mercado basada en una estrategia de diferenciación.

Esta estrategia de diferenciación hace referencia a que los productos del CEMAURT sean líderes ocupando una posición dominante en el mercado que sea reconocido por sus competidores.

Las estrategias de diferenciación tienen por objetivo dar al producto diferentes cualidades que los distingue por los demás estas cualidades pueden tomar diferentes formas: imagen de marca, apariencia exterior del producto del empaque, el servicio de pos venta, publicidad.

Al aplicar correctamente las estrategias de diferenciación el CEMAURT obtendrá beneficios deseados, el centro tendrá que invertir en gastos de materia prima de calidad y publicidad, para que el mercado conozca las cualidades más significativas de artesanía.



FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.

Para que el plan estratégico tenga el éxito en el CEMUART es importante fijar objetivos, estrategias y políticas, en cuanto al precio, producto, promoción, distribución, teniendo en cuenta que hay que evaluar al personal del centro.

1. PRODUCTO

Objetivos:

- Adquirir un posicionamiento del producto en el mercado, para que sea reconocido para las personas que deseen adquirir artesanías.
- Brindar al cliente un producto de calidad.

Estrategias:

- Para que el centro tenga variedad e innovación en sus productos es necesario que este cuente con personas especializadas en diferentes tipos de artesanías.
- Establecer un sistema de control de calidad con el cual se demostrara que el CEMUART ofrece productos garantizados que sean capaces de captar nuevos clientes.
- Brindar capacitación constantemente a los artesanos para que sepan cómo deben realizar su exhibición del producto, venta, trato con el cliente, y readecuar los locales en cuanto al color y diseño para que el consumidor pueda apreciar de una mejor manera.

Políticas



- Es necesario que el CEMUART ofrezca un servicio de postventa permitiendo que los productos tengan una garantía.
- Todos los productos que son elaborados tienen que ser revisados por la administración.

2. PRECIO

Objetivos

- Realizar créditos y descuentos para facilitar la compra del producto y así atraer a más clientes.
- Fijar un precio que sea accesible para el cliente.

Estrategias:

- El CEMUART tendrá que mantener precios que no varíen y elaborar productos de buena calidad.
- Establecer una política de precios la misma que ofrezca descuentos y Créditos a clientes fijos que paguen con prontitud, el descuento se realizara de acuerdo al monto de compra.

Políticas:

- Realizar un control de precios permanentemente.
- Otorgar facilidad de pago.

3. PRUBLICIDAD

Objetivos:

- Incrementar la publicidad a nivel local y nacional mediante los diferentes medios de comunicación.



- Implementar un programa de mercadotecnia para los productos.

Estrategias:

- Tener una comunicación entre la administración y los artesanos para crear un buen ambiente de trabajo.
- Realizar una campaña publicitaria enfocando que tan importante son las artesanías y motivarlos a la compra.
- Diseñar una página Web en donde se dé a conocer todo las actividades que realiza y las artesanías que el CEMAURT ofrece.

Políticas:

- Vigilar constantemente que el programa publicitario sea realizado.
- La publicidad que se realizar siempre va a tener como finalidad dar a conocer lo importante que es tener en la ciudad un centro municipal artesanal.

4. PERSONAL:

Objetivos:

- Estar pendiente de las necesidades que tiene los artesanos lo cual se puede brindar asesoría para que la atención vaya mejorando.
- Otorgar una mejor atención a los clientes y que a su vez se sientan satisfechos y con un agradable ambiente.

Estrategias:



- Realizar motivaciones a los artesanos por medio de capacitaciones dándoles a conocer que un buen servicio al cliente se considera una ventaja competitiva.
- Dar a conocer a los miembros del CEMAURT que son una parte indispensable, el centro debe interesarse por las inquietudes de los artesanos.
- Reconocimiento a todo artesano quien más se destaque en la elaboración y comercialización de sus productos.

Políticas:

- Respetar las políticas establecidas por el centro.
- Deberá escuchar las inquietudes de los artesanos y de los clientes.
- Ayudar a solucionar conflictos personales entre los artesanos.
- Cuando se realicen capacitaciones los artesanos deberán asistir obligatoriamente.

5. SERVICIO:

Objetivos:

- Lograr que los artesanos confían en el servicio que ofrece el CEMUART.
- La publicidad que el CEMUART que se realice estará basada en la calidad en los productos que ofrece y en el prestigio que ofrece la empresa.

Estrategias:

- La administración tiene que estar en contacto personalizado con los artesanos receptando sus inquietudes, ideas personales, y buscando soluciones.



- Ayudar a los artesanos para que pueden realizar un buen servicio post venta, indicando como debe ser el cuidado de sus artesanías, esta estrategia permitirá reforzar la imagen de la institución.

Políticas:

- El administrador deberá cumplir con todas las actividades propuestas.
- Ayudar a los artesanos en el cumplimiento de sus objetivos.

6. INVESTIGACION Y DESARROLLO

Objetivos:

- Aumentar la creatividad e iniciativa de los artesanos.
- Mantener actualizada la empresa en cuanto a los avances que se realice en la elaboración de artesanías.

Estrategias:

- Brindar motivación y desarrollo que lleve a la innovación y creatividad a los servicios.
- Implementar un programa en donde se tenga accesibilidad a la información presente y las actividades que se van desarrollando.
- Implementar un sistema para el cobro de sus cánones y de los ingresos y gastos que se realiza en el centro.

Políticas:

- Se promoverá las ideas innovadoras y creativas de los artesanos que tengan mayor experiencia y conocimientos.



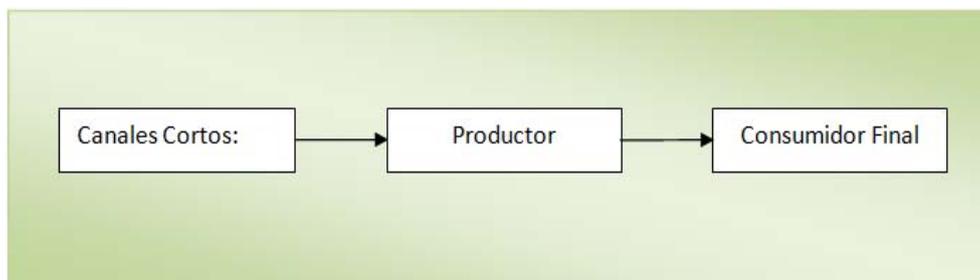
- El administrador será el responsable en el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Los equipos y programas que se utilizan deben estar en perfecto estado.

7. CANALES DE DISTRIBUCION:

El Centro Municipal Artesanal cuenta con un solo canal de distribución pero que no está bien estructurado ni planificado esto hace que sus ventas no se incrementen. A continuación se presentan los objetivos, estrategias, y políticas para un buen manejo en los canales de distribución cortos.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

CUADRO N°29



Fuente: Materia recibida en clases.

Elaborado: Por las Autoras.

Objetivos:

- Se debe realizar un buen manejo del canal de distribución, y así el producto puede llegar a un mercado objetivo incrementando su demanda.

Estrategias:



- El artesano al realizar canales de distribución cortos es decir del productor al consumidor final, deben implementar estrategias para las ventas, atención personalizada al cliente ya que va a depender solo del artesano para que tenga un beneficio.

Políticas:

- El CEMUART deberá dar información al artesano en cuanto a los canales de distribución para que tomen la mejor decisión para su producto.

3.6 PLAN DE ACTIVIDADES PARA EL CENTRO MUNICIPAL ARTESANAL EN SU ESTRUCTURA FUNCIONAL.

El proceso de planificación estratégica no termina cuando la institución decide que estrategias o estrategia se van a cumplir. Las estrategias que el CEMUART adoptara tendrán éxito si el administrador y los artesanos conocen los objetivos que se tienen que cumplir, es necesario que los miembros se sientan parte del centro participando en todas las actividades para lograr el éxito y beneficio del CEMUART.

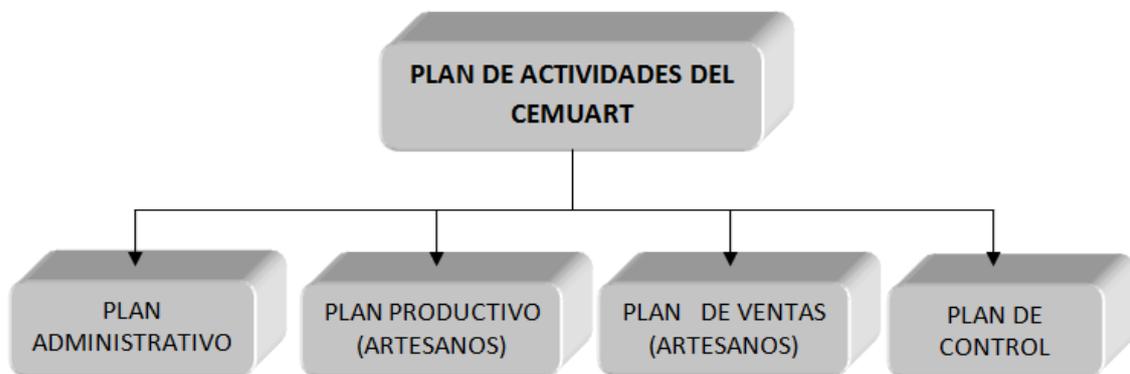
Al momento que el Centro Municipal Artesanal implemente estrategias afectará a las diferentes áreas de la institución, será necesario que cada área adopte un plan de actividades.

El administrador y los artesanos deberán participar conjuntamente en las decisiones para implementar estrategias en las diferentes áreas: como área Administrativa, Productiva (artesanos), de Ventas (artesanos), de Presupuesto, de Seguridad.

En el siguiente cuadro se explicará el plan de actividades del CEMUART.



GRAFICO N°14



Elaborado: Las Autoras

PLAN ADMINISTRATIVO:

El área Administrativa se reorganizara de la siguiente manera:

- Cambiar el sistema de cobro de arriendo que se lo realiza manualmente por un sistema computarizado.
- Para un mejor control en el centro, implementar un nuevo sistema computarizado para el ingreso y salida de los artesanos.

PLAN PRODUCTIVO (ARTESANO):



- Constantemente el CEMUART controlará que el artesano realice productos innovadores y creativos, según los gustos y preferencias de los consumidores.
- La administración deberá verificar la materia prima antes de la elaboración del producto para que no existan productos o artesanías defectuosas.

PLAN DE VENTAS (ARTESANOS):

En este plan se debe realizar un estudio minucioso de mercado de consumidores y de la competencia relacionado con aspectos tales como;

- Publicidad.
- Comercialización.
- Variedad en diseños.
- Precios y costos en la competencia.
- Gustos y preferencias.

Este plan tiene como propósito mejorar, imitar e incluso eliminar acciones que la competencia a implementado en su organización.

PLAN DE PRESUPUESTO

Se elaborara un presupuesto justificado para cada área de la institución. El CEMAURT presentara los siguientes presupuestos para:

- Pago de servicios básicos
- Publicidad
- Programas y actividades a realizar (exposiciones, ferias, eventos)

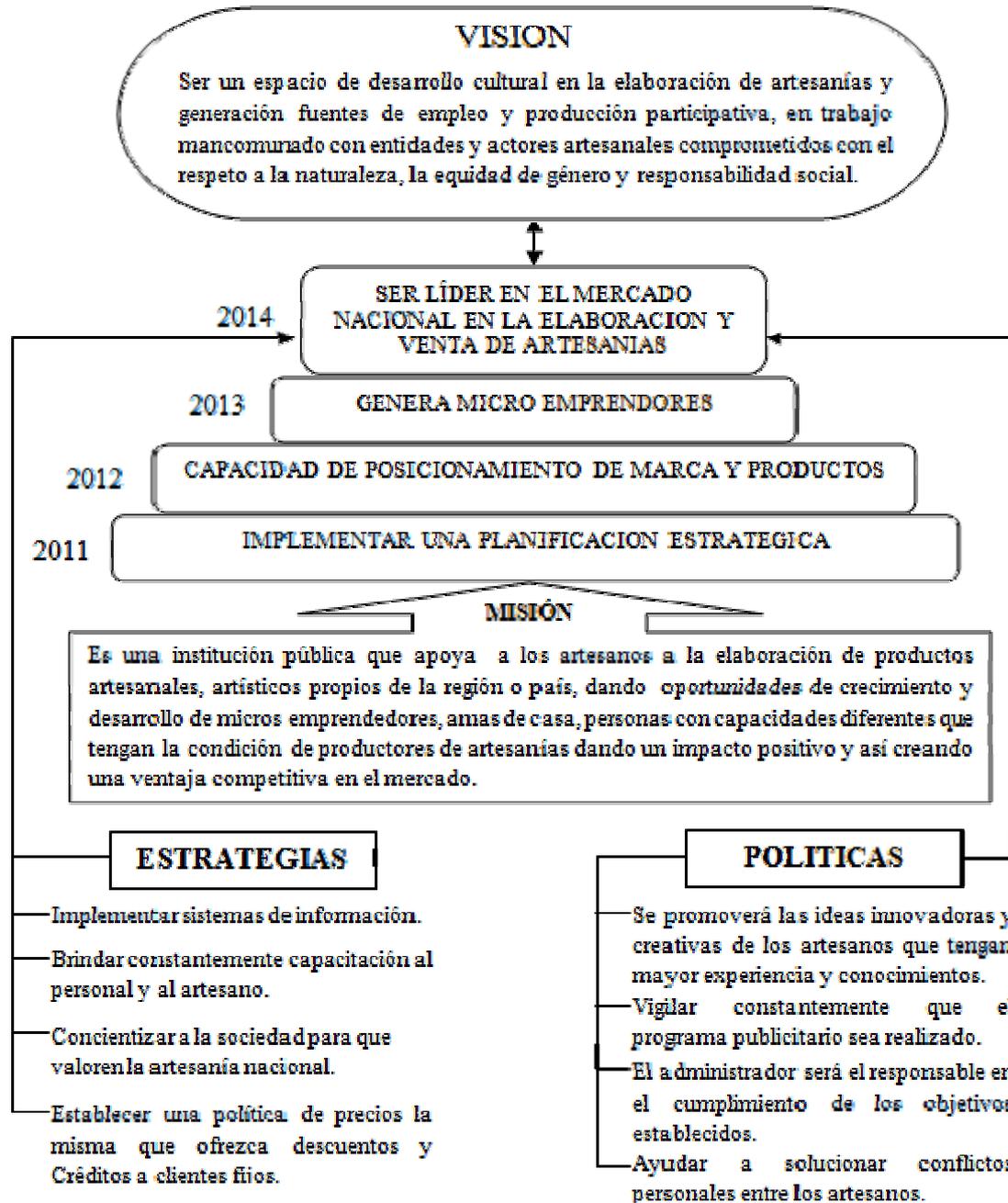


PLAN DE CONTROL

Todas las actividades a realizar en los diferentes planes merecen un tratamiento más profundo.

En la figura siguiente presentamos el mapa estratégico del CEMUART esto le permitirá demostrar una mejor visión que debe tener el centro para un mejor desarrollo estratégico.

3.6.1 MAPA ESTRATÉGICO DEL CENTRO MUNICIPAL ARTESANAL DE CUENCA.



Elaborado: Las Autoras

A continuación se explica el control estratégico del CEMUART.



3.7 MEDICIÓN Y CONTROL DEL PROGRESO.

El control es la última fase del proceso de planificación estratégica para el CEMUART en este punto se hará una comparación entre los resultados alcanzados y establecidos; y de ser necesario se implementará acciones correctivas para las posibles desviaciones y para hacer posible que los resultados concuerden con las planes establecidos.

El control que el CEMUART ponga en práctica tendrá como objetivo: facilitar el seguimiento de las acciones tanto internas como externas de la institución, las mismas que le van a permitir alcanzar los objetivos deseados, dichos objetivos están basados en las estrategias.

La implantación de un control estratégico en el Centro Municipal Artesanal va a perseguir los siguientes fines:

- Analizar los resultados que se vayan obteniendo en cada una de las unidades estratégicas existentes, para compararlas con lo previsto y así poder detectar que es lo que se está realizando mal.
- Establecer un sistema de comunicación ágil para poder introducir a tiempo las medidas necesarias.
- Medir la eficacia del plan estratégico en relación con los objetivos propuestos
- Determinar la existencia de circunstancias que pudieran dificultar el desarrollo del proceso.
- Asignar responsabilidades a las diferentes áreas de la institución.

El CEMUART debe aplicar el marketing ya que esta herramienta va a permitir que se evalúe toda la institución tanto como el entorno, planes, objetivos, estrategias, con el fin de detectar las amenazas y oportunidades que se están presentando y así poder recomendar medidas correctivas para mejorar el rendimiento de la función del marketing. La auditoría de marketing lo puede realizar el área administrativa.



CAPITULO IV

CONCLUSIONES:

- El gran valor que tiene la artesanía todavía no ha sido conocido en su totalidad por la sociedad, es por eso que mediante esta investigación se ha dado algunas ideas para que se pueda fomentar y dar a conocer las costumbres y la cultura que tiene cada región del país, en este caso en las artesanías más típicas de la ciudad de Cuenca.
- En todos los aspectos de la vida es necesario realizar una planificación, más aun todavía en el campo empresaria si no existe una correcta planificación no se podrá lograr lo deseado, es así que se ha previsto una planificación estratégica en donde se analizarán diferentes aspectos de la organización tanto internos como externos, se buscará una solución el mismo que va a señalar el camino a seguir para llegar a la visión esperada y el cumplimiento de los objetivos.
- El CEMUART es una institución creada sin fines de lucro, con un fin social, en donde se exponen diversas artesanías propias de la ciudad de Cuenca las mismas que son realizadas por hábiles artesanos quienes desean que la cultura permanezca viva en la sociedad.
- El éxito que tenga la planificación estratégica del CEMUART dependerá del involucramiento de todas las personas que conforman la institución tanto del área Administrativa hasta quienes colaboran el área de servicio, todos los miembros de la organización deben conocer que se va a realizar una planificación estratégica para luego proceder a la implantación.
- Este estudio estratégico realizado de la gestión de una organización, representa un direccionamiento adecuado para el diseño de una estructura eficiente, eficaz y competitiva.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Es importante que el CEMUART tome en consideración las estrategias planteadas en el producto, precio, promoción, personal, canales de distribución, etc., para mejorar el beneficio del centro como del artesano.



RECOMENDACIONES:

- Es necesario el trabajo en conjunto de los artesanos, de los directivos de organizaciones tanto públicas y las privadas que deseen participar en la difusión de la cultura y en mejorar la calidad de vida de los artesanos.
- Estudiar constantemente el sector artesanal para plantear mejoras al sistema de planificación y que nos permita prepararnos amenazas del ambiente externo.
- Buscar soluciones en el área administrativa para que exista más apoyo dentro de la institución
- Implementar procesos de gestión estratégica en donde se llegue a tener actividades que generen un valor agregado al cliente, dando una ventaja competitiva a la institución.
- La presente investigación debe buscar otras herramientas de gestión como el Marketing, control financiero, análisis de proyectos, etc.
- Debe existir mejoras en la tecnología ya que al CEMUART le hace falta programas en donde se puedan desarrollar las actividades más rápido optimizando el tiempo.
- Se ve la necesidad de que el CEMUART ponga en práctica la planificación estratégica propuesta ya que es importante que en una institución se maneje herramientas exitosas como dicha propuesta.



BIBLIOGRAFÍA.

LIBROS:

Leyes y Reglamentos de la Actividad Artesanal, Actualizada a Abril de 1997, Pág. 1

Mintzberg, Henry; Brian Q., James; Voyer, John, El Proceso, Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México 1997.

Armando Franco López Libro de administración de Empresas Editorial TRILLAS, 2004 México, Pg. 13.

MINTZBERG, Henry, 1993, El Proceso Estratégico, Editorial Prentice Hall, México, Pág. 7.

TERRY, George, op. Cit, Pág . 184

CHARLES W. HILL, GARETH R. JONES, Administración Estratégica (un enfoque integrado), sexta edición, Pág. 42.

ESTELA GARCIA SANCHEZ, MARIA LOURDES VALENCIA VELASCO, Planificación Estratégica, Teoría y Práctica, México, Argentina, Colombia, Editorial TRILLAS 2007, Pág., 16.

KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. Duodécima edición.

HAROLD Koontz, HEINZ Weihrich, Administración, Novena Edición, Pág. 90.

HAROLD Koontz, HEINZ Weihrich, Administración, Novena Edición, Pág. 123.

ESTELA GARCIA SANCHEZ, MARIA LOURDES VALENCIA VELASCO, Planificación Estratégica, Teoría y Práctica, México, Argentina, Colombia, Editorial TRILLAS 2007, Pág., 67.



AMES A.F. Stoner y CHARLES Wankel, Libro de Administración, Tercera Edición
Mexico, Pago. 148.

INTERNET:

www.hoy.com.ec/.../en-el-pais-existen-466-centros-artesanales-2241...

<http://uproadmon.blogspot.com/2007/02/matriz-foda.html> proceso Administrativo

www.mitecnologico.com/Main/ControlEstrategico.

www.inec.gov.ec.

TESIS:

Planificación Estratégica Aplicada a la Empresa NOVAFORMA, Autores. Ángel Lupercio Parra, Livia Mendieta Vintimilla, Periodo 1999.



ANEXOS



ANEXO 1.



1. PROPUESTA DE PROYECTO PARA LA CONSECUCCIÓN DE UN CENTRO CULTURAL

Se pretende realizar dicho proyecto en la más amplia expresión del arte la tradición la cultura y las artesanías propias de la Región y el País que se integre a la propuesta innovadora de recuperación de espacios públicos como la Plazoleta de San Francisco.

Propuesta vista también desde el aspecto social fundamentada en el apoyo que brinda la Ilustre Municipalidad de Cuenca a través del Centro Municipal Artesanal, bajo la regencia de Acción Social Municipal, a los 95 artesanos y artesanas artistas microempresarios que entre otros son amas de casa, personas con discapacidades, de la tercera edad, madres solteras, artesanos y comercializadores, cuya actividad asociativa y multiplicadora genera fuentes de empleo y desarrollo productivo en asociación con empresas y otros actores locales y nacionales contribuyendo al desarrollo y manteniendo el arte la cultura en un mundo mágico lleno de encanto y tradición.

1.1 DATOS GENERALES

En tal virtud y en consideración a las necesidades internas y externas se requiere contar con un espacio adecuado que brinde una cálida acogida y la comodidad a propios y extraños con calidad y calidez con servicios de excelencia que mantengan la condición de Patrimonio Cultural de la Humanidad, por lo cual se propone la adecuación de la Cafetería Restaurant, en donde podrán los turistas, los cuencanos y los actores internos degustar y deleitarse de los más exquisitos sabores de la comida tradicional cuencana y ecuatoriana a



más de conocer nuestra cultura y dinamizar la economía de los artesanos del CEMUART, por una parte; por otra integrar las diferentes actividades de tipo cultural que se desarrollan en esta dependencia con la actividades Culturales y Sociales desarrolladas por la Municipalidad, ya que con las experiencias realizadas a través del Centro Municipal artesanal , las mismas se pueden potenciar como grandes eventos de Exposiciones, Ferias, Festivales y otros con una connotación Nacional e Internacional de carácter permanente y ordenado, que además de enriquecer la Cultura, dinamizar la economía y el sector, coadyuven a la recuperación de la inversión; situación que de igual forma se plantea para el Restaurant cafetería el mismo que se propone como se indicó anteriormente tenga características tradicionales e innovadoras, que a más de los servicios plantados sean un atractivo más para los visitantes.

En base a esta consideración es importante también contar con una imagen renovada de la fachada de la Casona de propiedad de la Municipalidad, que además se integre al proyecto de intervención de la plazoleta ya que consideramos es oportuno el momento en virtud de que al ser un bien inmueble de la Municipalidad es la Institución la que debería hacer la intervención en tal sentido.

1.1.2 NOMBRE DEL PROYECTO.

PROYECTO DE INTEGRACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL CENTRO CULTURAL DE ARTE, ARTESANÍA Y TRADICIONES AL PROYECTO SAN FRANCISCO.

1.1.3 ENTIDAD EJECUTORA (MUNICIPALIDAD DE CUENCA_ACCIÓN SOCIAL).

Para la ejecución del Proyecto se levantarán los estudios necesarios a través de la Unidad Ejecutora, dependencia encargada del Proyecto san Francisco, la ejecución de la obra estaría a cargo de la I. Municipalidad en Coordinación con Acción Social y el Centro Municipal Artesanal.



1.1.3 COBERTURA Y LOCALIZACIÓN.

El Centro Municipal Artesanal se ubica en el caso urbano de la ciudad en la calle General Torres en el Portal de la Plazoleta San Francisco, en el interior de la casona denominada “Casa de la Mujer”

La Propuesta de INTEGRACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL CENTRO CULTURAL DE ARTE, ARTESANÍA Y TRADICIONES realizaría en el Interior del mismo centro en el espacio que actualmente funciona EL Centro Municipal Artesanal y la Casona denominada CASA DE LA MUJER.

1.1.3.1 MONTO.

La inversión de la propuesta se remite a los estudios técnicos que se determinen a través de la Unidad Ejecutora o la Dirección de Planificación de la Municipalidad.

1.1.3.2 PLAZO DE EJECUCIÓN.

La ejecución del proyecto puede considerarse en tres meses, que pueden llevarse a cabo partir del segundo semestre del 2011.

1.1.3.3 SECTOR Y TIPO DEL PROYECTO.

El proyecto corresponde al sector socio económico y cultural, cuya intervención corresponde a infraestructura física, que se ejecutará a través de Acción Social con el Financiamiento de la Municipalidad a través del proyecto de intervención de la plazoleta San Francisco.



1.1.4 DIAGNÓSTICO.

1.6.2.1 SITUACIÓN ACTUAL.

En la actualidad el Centro Municipal Artesanal se encuentra realizando actividades de exhibición y venta de artesanías en 106 locales de forma habitual, y periódicamente se desarrollan eventos de carácter cultural, que coadyuvan a mantener las tradiciones, costumbres e identidad de nuestros pueblos; sin embargo en la actualidad el CEMUART no cuenta con los servicios de un Bar Restaurant, ya que la infraestructura del espacio destinado para estos fines, se encuentra deteriorada, el espacio no brinda las condiciones de higiene y salubridad para ofrecer servicios de calidad y buen trato a usuarios internos como a visitantes en lo que se refiere al espacio para la preparación de alimentos, por otra parte es importante también realizar adecuaciones que se identifiquen con el entorno cultural y patrimonial así como con el ambiente artesanal y artístico de este espacio, lo que obviamente potenciaría de forma ostensible el atractivo turístico.

En lo referente a la fachada de la casona, la misma requiere de un trabajo de restauración y mantenimiento solamente de la parte frontal, en donde se deberán realizar ciertos arreglos de los balcones, paredes, puertas, ventanales, pilares del pasaje y los pisos del mismo, según las especificaciones técnicas de la Unidad Ejecutora.

Se debe destacar que en este espacio se cuenta con áreas muy llamativas y en muy buenas condiciones para complementar con el servicio de alimentos a más de las actividades culturales que se llevan a cabo en fechas y épocas especiales, que pueden ser de carácter permanente si se consolida la propuesta de Centro Cultural.



1.6.2.2 IDENTIFICACIÓN, DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA.

Se debe destacar que este Centro es mensualmente visitado por alrededor de 5000 a 6000 turistas extranjeros los mismos que se maravillan de las diferentes e innovadas creaciones de los artesanos y artistas; situación que podría ser potenciada en un importante porcentaje, ya que al contar con un área integrada a la restauración de la plazoleta, se pueden desarrollar una serie de actividades de tipo cultural que a más de ser un permanente atractivo, puedan ayudar de forma activa a la recuperación de la inversión en estos proyectos; por otra parte los usuarios internos deben recurrir a la compra de alimentos en los exteriores del Centro y que obviamente no son los mejores ni en las condiciones adecuadas en la mayoría de los casos, teniendo que ausentarse al medio día, cerrando los locales dejando de atender a los visitantes que vienen de otras partes del Ecuador y del mundo.

Esta problemática también se extiende a los visitantes de este espacio, los mismos que al no contar con un espacio para alimentación deben recurrir hacia otros sitios de la ciudad, situación que puede muy bien ser solventada desde este espacio en las condiciones y características con los más altos estándares de calidad.

1.1.4.1 LINEA BASE.

El CEMUART, para su Administración y Funcionamiento, cuenta con un órgano Administrativo conformado por un Directorio, la Administración y personal de Apoyo; para su sostenibilidad se sustenta en el cobro de módicos cánones de arrendamiento bajo la figura de concesión de espacios los mismos que son fijados de esa manera para brindar apoyo al sector artesanal.

Los concesionarios se integran a las actividades cotidianas organizados a través de una Directiva de los mismos y coordinan las propuestas con la Administración; por su parte la Administración busca potenciar las propuestas así como el mejoramiento



de la entidad y de las condiciones de vida de los artesanos a través del apoyo de la diferentes instituciones con charlas de capacitación, motivación y desarrollo de proyectos y actividades que busquen la productividad y la eficiencia de los artesanos el sector turístico, hotelero y otros actores que se asocian a este proceso de búsqueda del buen vivir.

1.1.5 ANALISIS DE OFERTA Y DEMANDA.

1.6.3.1 DEMANDA.

Como se expuso, la necesidad interna de quienes realizan sus actividades cotidianas en este espacio es latente y se compone por los 95 artesanos, a más de sus hijos y familiares que en muchos de los casos acuden conjuntamente a laborar y apoyar en el desempeño de tareas.

Otro aspecto relevante en cuanto a la demanda son los 5000 a 6000 visitantes mensuales que son clientes potenciales, los mismos que buscan sitios adecuados y especiales para el consumo de alimentos.

Se considera también la demanda actual de espacios culturales, en donde a más de los visitantes externos también los cuencanos y cuencanas, especialmente los amantes a la cultura y el arte puedan degustar de exquisitos alimentos preparados con especial énfasis en la comida típica y tradicional de Cuenca, por una parte, por otra las empresas, organizaciones y entidades que festejan diferentes actos con sus colaboradores, reuniones de negocios y ocasiones diversas que pueden ser llevadas a cabo en este espacio al estar completamente adecuado.



1.6.3.2 OFERTA.

Se pretende una oferta de servicios de calidad, en un ambiente de tranquilidad, esparcimiento y sana diversión que comprenden entre otros:

- Preparación de alimentos con los más altos estándares de calidad y salubridad, en un espacio en donde los demandantes puedan observar la preparación de los mismos
- Mesas y sillas que brinden comodidad y confort a los usuarios
- Servicios especializados, de limpieza y atención a los clientes
- Actividades artísticas, culturales y tradicionales permanentes que fomenten y difundan la riqueza patrimonial de los Cuencanos.
- 106 locales de comercialización y producción de las más variadas artesanías de Cuenca, la región y el país.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito
- Sala de capacitación
- Seguridad.



ANEXO. 2

**UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE LAS CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ENCUESTAS**

Con el objetivo de brindar un mejor servicio y conocer las inquietudes que tienen los artesanos la administración del CEMUART conjuntamente con los alumnos de la Universidad de Cuenca se ven en la necesidad de realizar la presente encuesta.

1. ¿Qué tiempo usted pertenece al Centro Municipal (CEMUART)?

- 1 año a 2 años
- 3 años a 5 años
- 6 años a 9 años
- 10 años en adelante

2. ¿Qué tipo de servicio le ha proporcionado el centro artesanal?

- Asesoría
- Capacitación
- Ventas
- Otros

3. ¿Qué otro servicio cree usted que el CEMUART debe brindar?

.....
.....
.....

4. ¿Cómo califica el servicio que brinda esta institución?



Excelente

Bueno

Regular

Malo

5. ¿Cree usted que el Centro Municipal cuenta con los servicios necesarios?

Si

No

Porque.....
.....

6. ¿Está usted conforme con la estructura física que goza la institución?

Si

No

Porqué.....
.....

7. ¿Cree que existe un número adecuado de personal en el centro?

Si

No

8. ¿Cada qué tiempo recibe capacitación por parte del centro?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual



9. ¿Cómo califica la relación que tiene el artesano con la administración?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular

10. ¿Cree que al centro le hace falta publicidad?

- Si
- No

11. ¿Qué medios de comunicación deberían aplicar para la publicidad del CEMUART?

- | | |
|----------------|----------------|
| Radio | Prensa escrita |
| Televisión | Internet |
| Hojas volantes | Otros |

Especifique.....
.....

12. ¿Cree que el Centro necesite una planificación estratégica para un mejor desarrollo?

- SI
- NO

Porqué.....
.....



ANEXO. 4

En las siguientes fotografías se observa la parte central de los 82 locales que conforman el Centro Municipal Artesanal (CEMUART) en donde se elabora todo tipo de Artesanías como es Cerámica • joyería • madera • tagua • mármol • bordados y tejidos • papel reciclado • manualidades • paja toquilla • muñequería • arte religioso • pintura • hierro forjado.





En el local 71 se observa a la Artesana: Sra. Greta Barreto realizando sus manualidades.



AUTORAS: GABRIELA GARCIA G.
SANDRA PINTADO T.



De igual manera se puede observar en el local 66 a la Artesana: Sra. Bertha Robles está elaborando sus bordados y tejidos.





En la siguiente imagen se visualiza a la Artesana: Sra. Blanca García propietaria del local número 13 quien realiza Decoraciones en Cerámica.





Estos son unos de sus artesanías terminadas que están en exhibición para la venta





UNIVERSIDAD DE CUENCA

Como podemos observar en estas fotografías se encuentran una gran variedad de artesanías elaboradas por cada uno de los artesanos que pertenecen al centro, en la exposición de artesanías por el motivo de la Independencia de Cuenca.







En esta fotografía se visualiza una parte del área Administrativa.



En la siguiente imagen se observa la factura que el área administrativa utiliza mensualmente para el cobro de los arriendos de los locales.





Anexo 4:

En este anexo encontramos la lista de los artesanos perteneciente al Centro Municipal, como también tenemos las facturas que se realizan para el cobro de los cánones mensual.

LISTA DE ARTESANOS QUE CONFORMAN EL CEMUART

LOCAL	NOMBRES
1	Silvana Alexandra Campoverde Alvarado
2	José Oswaldo Pintado Ordoñez
3	Gloria Guadalupe Vargas Cepeda
4	César Oswaldo Guaraca Macas
5	Jesús Victoria Tenesaca Machuca
6	Pedro Fernando Jara Campoverde
7	Sara Araceli Pérez Freire
8	Edgar Antonio Pacheco Íñiguez
9	Víctor Manuel Plaza Aucapiña
10	Cristian Antonio Pacheco Picón
11	Quito Ucho Pablo Aurelio
12	Ana Eulalia Guzmán Paute
13	Blanca Ibelia García Merchán
14	Edison Patricio Guzmán Molina
16	Carmela Palomino Flores
17	Enrique Francisco Jimbo Vázquez
18	José Obdulio Vélez Vélez
19	Blanca Esmeralda Baculima Quizhpi
20	Giovanni Mauricio Pacheco Picón
21	Max Eudoro Íñiguez Arizabala
22	Manuel Henry Romero Nacipucha
23	Silvia Catalina Astudillo Pesantez
24	Rosita Elvira Granda
25-26	Zoila Sabina Morocho Baculima



27	Nancy del Pilar Morocho Morocho
28	Rosa Hortencia Baculima Quizhpi
29	Martha Gladys Vargas
31	Guido Cristóbal Malla Márquez
32	Mario Edmundo Cedillo Farfán
33	Luis Arturo Matute Arsentales
34	Miriam Narcisa Tuquiñagui Tacuri
35	Fabián Gerardo Calderón Guzmán
36	Carmen Rosa Pinos Orellana
37	Carlos Guillermo Andrade Escandón
38	Dolores Vinueza Morales
39	Emérita Pilar Jiménez Torres
40	Tuquiñagui Tacuri Martha Leonor
41	Asociación de Artesanos 8 de Marzo
42	Cecilia del Carmen Yánez Vásquez
43	Diana Alexandra Jimbo Pinos
44	Sra. Ana María Castro Once
45	Fátima Violeta Hoyos Tapia
46	María Luzmila Cotacachi Sarabino
47	Diego Bolívar Tuquiñagui Zhañay
48	Mariana del Carmen Cují Gómez
49	Amada de Jesús Curay Galarza
50	Rosario Janneth Salazar Campoverde
51	María de Lourdes Campos Lucero
52	Mariana de Lourdes Peralta Melgarejo
53	Lenin David Sarango Quizhpe
54	Ana María Guallas Japón
55	Rosa Elena Ájala Gramal
56	Fabián Javier Jara Mendieta
57	Piedad Claudina Fárez Fárez
58	Cecilia Elizabeth Cuesta Merchán
59	Carmen Esperanza de Lourdes Vargas
60	Francisca Alexandra Ochoa Fernández
61	Yolanda Matilde Idrovo Zhapa
62	Yolanda Gloria Calle Alvear
63	Gladys María del Rocío Sarmiento Fuela
64	Mercedes Eulalia Peñafiel Heredia



65	Rosa Elvira Pulla Vélez
66	Bertha María Robles Flores
67	Walter Rolando Tapia Sarmiento
68	Rosa Eudofilia Morocho Huiracocha
69	Miriam Lily Herrera Ordoñez
70	Tapia Tinoco Marina Olimpia
71	Greta del Rocío Barreto Sigüenza
72	Marcelo Humberto Guachun Guachun
73	Martha Lucia Domínguez Robles
74	Hernán Patricio Valverde Sarmiento
76	Esther Marina Jara Rodas
77	Luis Alberto González Ortiz
78	Carmen Narcisa Guachichulca Vázquez
79	Sergio Ivan Merchán Cobos
80	Guartambel Vásquez Ismael Santiago
81	Mercedes del Rosario Cantos Guayara
7--43	Hilda Alejandrina Martínez Calle
7--47	Bertha Rebeca Argudo
Oficinas	Ing. Martha Patricia Cobos Mora, Rep. Coop. De Ahorro y Crédito Señor de Girón
15	Adolfo Idrovo
30	María Augusta Sigüenza
75	Astudillo Guzmán Fabián Heriberto
82	Christian Sola



ANEXO.5

DISEÑO DE TESIS

1. RESUMEN

La planificación es un proceso básico el cual nos va ayudar a determinar los objetivos que vamos alcanzar, partiendo desde un antecedente de la historia empresarial y una motivación que van a orientar a las decisiones y los resultados que se presentaran en el futuro.

Este tema se justifica porque será de mucha importancia para la consecución de nuestra carrera y para que el Centro Municipal Artesanal (CEMUART) tome las medidas correctivas para mejorar el desempeño de sus actividades. También a través de este análisis este Centro podrá hacer el buen uso de los recursos y el impacto sea beneficioso para los artesanos y para la sociedad

Se considera que uno de los problemas de mayor incidencia en el CEMUART es la falta una planificación y la puesta en marcha de una estrategia empresarial lo cual implica que tanto los artesanos como esta dependencia no tienen bien determinado cuales son los objetivos que cada uno de ellos deben alcanzar.

Los objetivos planteados para la realización de este análisis es mejorar la organización del CEMUART y prestar un buen servicio a los artesanos y a los turistas tanto nacionales como extranjeros. Para lo cual realizaremos un estudio en el desempeño de cada una de las actividades que aquí se realiza.

Para la realización de esta planificación se tomara en consideración temas relacionados con la Administración, tales como la evaluación del desempeño, se debe también considerar el ambiente de trabajo, las políticas de compensación, capacitación, motivación y seguridad.



Con la aplicación de todos estos temas seleccionados se pretende que el Centro Municipal Artesanal llegue a lograr todos los objetivos establecidos para el beneficio del artesano como del consumidor de manera eficiente y eficaz.

2. IMPORTANCIA

Se ha seleccionado este tema, porque es muy importante la artesanía, ya que por medio de esta expresión artística se representa identidad, esencia, pertenencia, tradición y vida, por lo que conforman un patrimonio cultural, obras y trabajos realizados manualmente, con poca o ninguna intervención de maquinaria, habitualmente son objetos decorativos o de uso común.

El término artesanía se refiere al trabajo realizado de forma manual por una persona en el que cada pieza es distinta a las demás, diferenciándolo del trabajo en serie.

Otro motivo para realizar este tema es la “competencia” con los productos procedentes de procesos industriales de bajo coste, con apariencia similar a los productos artesanos, pero con menor precio y calidad.

Otra dificultad para los artesanos es la forma de comercializar sus productos, ya que es una característica de la artesanía, que se realiza en talleres individuales o de pocas personas, con poca capacidad para llegar al mercado.

Es importante realizar una planificación estratégica con los concesionarios para lograr un mayor beneficio tanto para el artesano como para el Centro

Motivación

El motivo por lo que decidimos realizar una planificación estratégica es porque vemos en ello una forma de superación personal y profesional, por que podremos aplicar conocimientos adquiridos en la universidad, en el mundo de los negocios. Con esto



lograremos independizarnos y madurar empresarialmente a través del servicio que se brinda este centro

También nos sentimos motivadas poder ayudar a todas las personas que pertenecen a este centro, ya que son personas que tienen la habilidad de poder realizar su artesanía con sus manos y así poder proyectar a los consumidores una imagen diferente, atractiva y creativa de los productos y servicios que brindan nuestros artesanos para comercializarlos, y así conseguir mejores objetivos, y beneficios para el artesano como para el centro, demostrando personas eficientes y eficaces.

DELIMITACIÓN

- Contenido: Planificación Estratégica.
- Campo de Aplicación: Centro Municipal Artesanal “CEMUART”
- Espacio: Cuenca
- Periodo: 2010-2011

3. JUSTIFICACIÓN.

- Criterio Académico:

Nuestro tema que vamos a realizar se justifica en este criterio porque puede servir como:

- a. Aporte-guía para los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas ya que dentro de la carrera se utiliza la planificación estratégica.
- b. Para realizar otras tesis
- c. Como material de información para los estudiantes



- Criterio Institucional:

Nuestro tema se justifica en este criterio, porque a través de la planificación estratégica el Centro Municipal Artesanal podrá tomar medidas correctivas para mejorar el desempeño, tomar políticas de compensación y ubicación adecuada de los locales.

- Impacto Social:

Nuestro tema se justifica en este criterio, porque, en el CEMUART el impacto es indirecto ya que los beneficiados son los propios artesanos que laboran en el centro y crean fuentes de empleo y cadenas asociativas con otros productores.

- Criterio Personal:

Nuestro tema tiene justificación académica ya que la universidad nos ha brindado conocimientos teóricos en Administración general y creemos contar con las bases suficientes para desarrollar el tema propuesto.

- Criterio de Factibilidad:

Nuestro tema se justifica en este criterio, porque contamos con el apoyo de este centro para el acceso a la información que requerimos, en especial del Administrador el Ing. Marcelo Abril ya que él tiene interés en que se realice esta planificación.

4. DESCRIPCIÓN OBJETO DE ESTUDIO

1.- Razón Social

Centro Municipal Artesanal CEMUART

El Centro Municipal Artesanal se creó en 1999 con el apoyo de Acción Social Municipal y Desarrollo Social, cuyo objetivo principal es el promover el desarrollo artesanal.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Es Usted bienvenido a este mundo mágico ubicado en el centro de Cuenca, Patrimonio Cultural de la Humanidad y Capital Cultural del Ecuador

Cerámica • joyería • madera • tagua • mármol • bordados y tejidos • marroquinería • papel reciclado • manualidades • paja toquilla • muñequería • arte religioso • pintura • hierro forjado • cestería

2.- Dirección:

El centro de artesanías está ubicado en la Ciudad de Cuenca en la calle General Torres 7-33 y Presidente Córdova conocido como Casa de la Mujer.

Teléfono: 2 845854

3. - Objetivos de la Organización:

- El Centro Municipal Artesanal ha planteado los siguientes objetivos:
- Objetivo General.
- Objetivos Específicos.

Objetivo General.

Brindar apoyo al sector artesanal desde una visión social, promoviendo y dinamizando las microeconomías de cada uno de los artesanos o del grupo en general, así como de emprendimientos productivos que vuelven al proyecto un ente autosustentable y dinámico, difiriendo de los sistemas paternalistas y burocráticos.

Objetivos Específicos.- Mediante ayuda de Acción Social Municipal se realizara cursos de capacitación con personas profesionales en la artesanía para mantener unido a todos los



concesionarios y así exista involucramiento, para el desarrollo de planes y proyectos sustentables para el centro.

- Determinar la existencia de mayor demanda ya sea de turistas Nacionales como Extranjeros que estén interesados de forma real o potencial en adquirir las artesanías que se están elaborando en este Centro, y de esta forma veremos si estos productos satisfacen los gustos y preferencias de los consumidores.
- Ofrecer artesanías y servicios de calidad que se caracterizarán por la confiabilidad de sus diseños nuevos y entrega oportuna a nuestros clientes, Consiguiendo de esta manera un lugar de respeto y consideración en el Mercado.
- El Centro Municipal Artesanal busca promover el desarrollo cultural.
- Fomentar el turismo, el deporte, la cultura a través de proyectos y programas con todos los artesanos.
- Es imperioso hacer conocer al mundo la historia y cultura, o arquitectura, artes y artesanía, de Cuenca y las demás manifestaciones espirituales y materiales de los cuencanos y cuencanas que, por su riqueza y expresión merecen exaltarse, preservarse al tiempo de fortalecerse.
- Realizar un análisis de FODA para poder enfrentarnos con la competencia
- Tener relación con empresas públicas o privadas para la entrega de materiales a todos los artesanos y puedan realizar la mano de obra.
- Buscar mayores utilidades o beneficios para todos los propietarios que conforman este centro.

5. MARCO TEÓRICO

Nuestro proyecto sería un Estudio de Planificación Estratégica para el Centro Municipal Artesana (CEMUART) cuya planeación se tratará de mejorar la comercialización de productos elaborados en forma artesanal.



La realización de este proyecto se llevara a cabo durante el periodo 2010-2011 para esto contaremos con información necesaria en el cual se pretende dar a conocer al consumidor un producto mejorado, que cumpla con los gustos y preferencias de los potenciales consumidores, como: productos de calidad, precios cómodos, políticas de descuentos y promociones, imagen del negocio, y otros. Además, cumple con lo que exige la constitución en cuanto a leyes y normativas vigentes, estos productos llegaran al consumidor a través de distintos canales de distribución.

Esta investigación se realizara dentro de la Ciudad de Cuenca se tomara una muestra representativa para la realización de encuestas, para ello nos basaremos en lugares en donde exista una mayor concurrencia de personas. Este proyecto se realizara mediante la elaboración de: un estudio de mercado, cuyos resultados nos dará a conocer la aceptación que tiene el Centro en el mercado, y esto nos permitirá tener un conocimiento sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se encuentran en el entorno del mismo todo esto se dará a través de distintos objetivos y estrategias que se deberían tener en cuenta para alcanzar con las metas propuestas.

CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN

“La planificación es la etapa del proceso administrativo en la que la empresa visualizara y determinara con toda claridad que decisiones debe tomar como y cuando ejecutarlas y cuanto va a costar realizar, para alcanzar la optimización en la distribución y combinación de los recursos que dispones.”^{1 20}

Comentario: Hoy en día la planificación se ha convertido en un requisito para la supervivencia de las empresas, es así que las empresas deben enfrentar a diversos cambios económicos, tecnológicos y saber asumir los riesgos y aprovechar las oportunidades que estos cambios traen consigo.

²⁰ Libro de Administración de Empresas de Armando Franco López. Editoriales TRILLAS 2004 México, Pg. 13



Aplicación: Al realizar la planificación en el CEMUAR se predecirá las acciones que se alcanzaran y al mismo se organizara los recursos disponibles creando operaciones eficaces

CONCEPTO DE ESTRATEGIA

“La estrategia es un plan o patrón que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus tributos, como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los componentes inteligentes.”²¹

“La dirección estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, está dirigida a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos reglas claves: hacer que lo que hagan bien, y escoger a los competidores que pueden derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.”²²

Comentario: La estrategia permite a una organización partir de una situación actual a una situación futura deseada, mediante la aplicación de estrategias competitivas adecuadas que permitan una buena participación dentro del mercado. La herramienta principal es el desarrollo del análisis situacional de la empresa tanto interno como externo, esto nos permitirá conocer sus falencias y fortalezas frente a sus competidores ubicados en su entorno, el cual nos lleva a la elaboración de las diversas matrices, indicadores y objetivos que pretende alcanzar la entidad con el planteamiento de las estrategias.

²¹ MINTZBERG, Henry, 1993, El Proceso Estratégico, Editorial Prentice Hall, México, Pág. 7

²² HATTEN, K, 1987, Strategic Management



Aplicación: La estrategia que se implementara en el Centro Municipal Artesanal va a ayudar a alcanzar el tipo de institución que se desea mediante los objetivos y políticas mejoradas.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: ALGUNOS CONCEPTOS

La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización.²³

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.”

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.”

Comentario: La planificación aportara una metodología al proceso del diseño estratégico ya que establece una serie de pasos que si cumplen guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia

Aplicación: Al realizar la planificación estratégica se busca disminuir la incertidumbre en el futuro pronosticando a los miembros de la institución y así poder alcanzar los objetivos deseados.

²³ (David, 1990), (Kotler, 1990), (Koontz y Wehrich, 1994).



CONCEPTO DE INSTITUCIÓN

Las instituciones son mecanismos de orden social y cooperación que procuran normalizar el comportamiento de un grupo de individuos (que puede ser reducido o coincidir con una sociedad entera). Las instituciones en dicho sentido trascienden las voluntades individuales al identificarse con la imposición de un propósito en teoría considerado como un bien social, es decir: normal para ése grupo. Su mecanismo de funcionamiento varía ampliamente en cada caso, aunque se destaca la elaboración de numerosas reglas o normas que suelen ser poco flexibles

Comentario: Las instituciones están destinadas a mejorar la forma de vida de la sociedad en general, brindando diferentes bienes y servicios que satisfacen las necesidades.

CONCEPTO DE INSTITUCIÓN PRIVADA

La institución privada pertenece a los particulares o a grupos de particulares y persigue un fin económico.

Comentario: Una institución privada ofrece bienes y servicios considerados de mejor calidad

CONCEPTO DE INSTITUCIÓN PÚBLICA

Una institución pública es aquella que es administrada, financiada y controlada por el Estado (Departamento, Municipio, Distrito o cualquier otro organismo estatal) y cuyas finalidades u objetivos son por lo general sociales.

Comentario: La institución pública a diferencia de la privada vela por el bienestar de la sociedad sin ningún interés ya que los fondos que ellos poseen son distribuidos equitativamente por el gobierno central.



Aplicación: El CEMUART siendo una institución pública dependiente de Acción Social Municipal brinda servicios de comercialización artesanal.

CONCEPTOS DE DEMANDA POR VARIOS AUTORES.

“La búsqueda de satisfactores de un requerimiento o necesidad que realizan los consumidores, aunque sujeta a diversas restricciones, se conoce como demanda de mercado. Existe una serie de factores que puede afectar el comportamiento de la demanda y pueden ser: Ingresos de los consumidores, cantidad de consumidores, precios de los bienes complementarios, precios de los bienes sustitutos, gustos y preferencias, y expectativas.”²⁴

“La demanda es el deseo que se tiene de un determinado producto pero está respaldado por una capacidad de pago”.²⁵ También se lo define como “El valor global que expresa la intención de compra de una colectividad. La curva de demanda indica las cantidades de un cierto producto que los individuos o la sociedad están dispuestos a comprar en función de su precio y sus rentas.”²⁶

“Demanda es la cantidad de bienes o servicios que el comprador o consumidor está dispuesto a adquirir a un precio dado y en un lugar establecido, con cuyo uso pueda satisfacer parcial o totalmente sus necesidades particulares o pueda tener acceso a su utilidad intrínseca”.²⁷

CONCEPTOS DE OFERTA POR VARIOS AUTORES.

“Los bienes y servicios que los productores libremente desean ofertar para responder a esta demanda se denomina oferta del mercado. Los principales elementos que condicionan la oferta son: el costo de producción del bien o servicio, el grado de flexibilidad en la producción que tenga la tecnología, las expectativas de los productores, la cantidad de

²⁴ SAPAG, Nassir., 2007, Proyectos de Inversión, Editorial Pearson , México, Pág.40

²⁵ KOTLER, Philip , Dirección de Marketing, Editorial Prentice Hall, Edición Milenio, Pág. 22

²⁶ Diccionario de Marketing de Cultural S.A., Pág.87

²⁷ ANDRADE, Simón, Diccionario de Economía, Editorial Andrade, Tercera Edición, Pág.215



empresas en el sector y el nivel de barreras a la entrada de nuevos competidores, el precio de bienes relacionados y, la capacidad adquisitiva de los consumidores entre otros.” 28

“La oferta se refiere a las cantidades de un producto que los productores están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado. La ley de la oferta son las cantidades de una mercancía que los productores están dispuestos a poner en el mercado, las cuales, tienden a variar en relación directa con el movimiento del precio, esto es, si el precio baja, la oferta baja, y ésta aumenta si el precio aumenta.” 29

También la oferta o la cantidad ofrecida se los define como “La cantidad de un bien que los vendedores quieren y pueden vender.” 30

“La oferta es la combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece en un mercado para satisfacer una necesidad o deseo. Las ofertas del marketing no se limitan a productos físicos, sino que incluyen: servicios, actividades o beneficios; es decir, que incluyen otras entidades tales como: personas, lugares, organizaciones, información e ideas.” 31

Comentario: El mercado es el lugar físico en donde se encuentran tanto oferentes como demandantes que realizan el intercambio de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades obteniendo un beneficio mutuo. Mediante un análisis de cada una de las fuerzas del mercado nos permite conocer: el nivel de ingresos de los consumidores, número de clientes actuales o potenciales, precio de bienes complementarios, precio de los bienes sustitutos, gustos y preferencias, expectativas de los consumidores, costo de producción de un bien o servicio, tecnología, expectativas de los productores, competencia, barreras de entrada, participación en el mercado con relación a la competencia, grado de aceptación del producto frente a los productos sustitutos, poder adquisitivo de los consumidores,

²⁸ SAPAG, Nassir., 2007, Proyectos de Inversión, Editorial Pearson , México, Pág.46

²⁹ FISHER, Laura et al., Mercadotecnia, Editorial Mc Graw Hill, México, Tercera Edición, Pág.243

³⁰ MANKIW, Gregory, Principios de Economía, Editorial Mc Graw Hill, México, Tercera Edición, Pág.47

³¹ KOTLER, Philip et al., Marketing, Editorial Prentice Hall, Décima Edición, Pág.7



capacidad o tamaño del producto, y otros, dicho análisis nos servirá para conocer el grado de factibilidad sobre la creación de una nueva empresa en cuanto a la aceptación del producto y su participación en el mercado, en relación con la competencia actual o potencial que se encuentre en su entorno, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados y obtener un beneficio mutuo entre cliente – empresa

CONCEPTOS DE ESTUDIO DE MERCADO POR VARIOS AUTORES.

“El estudio de mercado, en cualquier tipo de proyecto, constituye una fuente de información de primera importancia tanto para estimar la demanda como para proyectar los costos y definir precios, aunque es frecuente, sin embargo, incurrir en el error de considerarlo únicamente como un análisis de la demanda y de los precios del producto que se fabricará o del servicio que se ofrecerá. Para una correcta formulación y preparación del proyecto, más que uno deben considerarse cuatro estudios de mercado: el del proveedor, el del competidor, el del distribuidor y el del consumidor. Cada uno de ellos proporciona una gran cantidad de información útil para evaluar el proyecto, a la vez que su omisión puede inducir a graves errores en la decisión de su aprobación o rechazo.”³²

“Se clasifica al estudio de mercado como un tipo de investigación descriptiva (tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características o funciones del mercado), así como lo son también: los estudios de participación, los estudios de análisis de ventas, los estudios de imagen, entre otros. Los estudios de mercado describen el tamaño, el poder de compra de los consumidores, la disponibilidad de los distribuidores y perfiles del consumidor.”³³

“El estudio de mercado consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización. Los estudios de mercado estudian propiamente los mercados y son un tipo de

³² SAPAG, Nassir., 2007, *Proyectos de Inversión*, Editorial Pearson , México, Pág.54

³³ NARESH, Malhotra, 1997, *Investigación de Mercados: Un enfoque Práctico*, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana , México, Segunda Edición, Págs. 90 al 92



estudio del marketing, así como lo son los estudios de publicidad, de consumo, entre otros.”

34

Comentario: Un estudio de mercado nos permite identificar claramente las características del producto o servicio que se pretende colocar en el mercado. El estudio de mercado también nos permitirá estudiar el comportamiento y condiciones en que la empresa productora del producto actuara en el mercado, y proyectara ese comportamiento a futuro, para determinar una determinada hipótesis, cual va a ser su evolución en el futuro, mediante un análisis de la oferta y la demanda potencial dentro del mercado.

CONCEPTO DE COMPETENCIA

“El estudio del mercado competidor tienen la doble finalidad de permitir al evaluador conocer el funcionamiento de empresas similares a las que se instalarían con el proyecto y de ayudarlo a definir una estrategia comercial competitiva con ellas. Sin embargo los alcances del estudio van más allá de la sola determinación de la competencia para atender a un cliente. Además de conocer al competidor con el objeto de evaluar la posibilidad de captar a nuevos competidores, se debe considerar un mercado no tradicional, donde se compite por un proveedor (competidores directos) o distribuidor (competidores indirectos).”

“Los competidores pueden constituir una amenaza, pero los adecuados pueden fortalecer la posición competitiva en muchas industrias y no sólo debilitarla. Los buenos competidores cumplen varias funciones estratégicas que mejoran la ventaja competitiva sustentable de una empresa, su estructura en la industria, su desarrollo en el mercado y, disuadir el ingreso.”

Comentario: La competencia es una de las amenazas que enfrenta una empresa que pretende ingresar o se encuentra en el mercado, para ello deberá implementar estrategias

³⁴ KOTLER, Philip et al., 2004, *El Marketing de Servicios Profesionales*, Editorial Paidós Ibérica S.A., Pág.98
SAPAG, Nassir., 2007, *Proyectos de Inversión*, Editorial Pearson, México, Pág.58
PORTER, Michael., 2007, *Ventaja Competitiva*, Editorial Grupo Patria, México, Pág.203



que le permitan incrementar su participación, atraer y retener a clientes actuales y potenciales, diversificarse, obtener convenios comerciales, nuevos canales de distribución, productos innovadores, alianzas estratégicas y otros, para mantener una constante solvencia y credibilidad de la organización frente al mercado, captando de esta forma la percepción del consumidor. Si una empresa enfrenta a un competidor fuerte esta debe liquidarse o fusionarse con alguna empresa para mantenerse dentro del mercado.

6. PROBLEMATIZACIÓN

1. Falta de organización y comunicación entre los artesanos
2. Falta de interés en la capacitación al personal.
3. Falta de visión del objetivo que deben alcanzar.
4. Falta de un estudio de mercado permanente.
5. Falta de un análisis FODA.

HIPOTESIS

1. La falta de conocimientos técnicos y capacitación en la mayoría de los casos hace que se tenga que eludir actividades y responsabilidades creando dificultades para alcanzar los objetivos, situación que se presenta muy a menudo porque cada individuo se limita a las actividades propias de su quehacer habitual.
2. La Institución cuenta con el apoyo de otros organismos gubernamentales y no gubernamentales para brindar capacitación y adiestramiento a los artesanos, sin embargo a cada uno le interesa más la venta diaria que enriquecer su base cognitiva.
3. la visión que pretende llegar a ser un espacio de desarrollo cultural y artístico que genere fuentes de empleo y producción participativa, en trabajo mancomunado con entidades y actores artesanales comprometidos con el respeto a la naturaleza, la equidad de género y responsabilidad social aún está en construcción y no ha sido socializada, razón por la cual obviamente no se tiene claro el rumbo.



4. La falta de interés y compromiso que existe entre los artesanos impide que se realice capacitaciones permanentes que puedan ayudar a los mismos a ser más propositivos y puedan inclusive tener acceso a mercados nacionales e internacionales, sin embargo tampoco se cuenta con un plan de mercado con políticas definidas que orienten a buscar el beneficio común.
5. Mediante un análisis FODA es necesario visualizar cuales son las fortalezas y las debilidades de la Institución así como las oportunidades y las posibles amenazas a las que podría estar expuesto el sector artesanal, la competencia actual existente con productos elaborados en procesos industriales de bajo coste, con apariencia similar a los productos preparados por los artesanos, pero con menor calidad ya que los productos artesanales son realizados a mano y de forma artística. Este análisis pretende encontrar las falencias y buscar alternativas frente a todo lo expuesto.

METAS

- Logra que una empresa establezca una planificación estratégica social, en forma participativa con un modelo sostenible y sustentable que aporte al cuidado del medio ambiente, a más de mantener las culturas y tradiciones de la región generando oportunidades de crecimiento y desarrollo de micro y pequeñas empresas familiares.
- Mejorar la institución del CEMUART y prestar un buen servicio a los artesanos y a los turistas tanto nacionales como extranjeros. Para lo cual realizaremos un estudio en el desempeño de cada una de las actividades que aquí se realiza.
- Para la realización de esta planificación se tomara en consideración temas relacionados con la Administración, tales como la evaluación del desempeño, se debe también considerar el ambiente de trabajo, las políticas de compensación, capacitación, motivación y seguridad.



- Con la aplicación de todos estos temas seleccionados se pretende que el Centro Municipal Artesanal llegue a lograr todos los objetivos establecidos para el beneficio del artesano como del consumidor de manera eficiente y eficaz.

MÉTODOS Y TÉCNICAS

Métodos: el método de investigación que vamos a realizar es el “MÉTODO LÓGICO” porque son aquellos que se basan en la utilización del pensamiento en sus funciones de deducción, análisis y síntesis.

Utilizaremos el “MÉTODO DEDUCTIVO”, debido a que este método es mas completo ya que en él se plantea una hipótesis que se puede analizar deductiva e inductivamente, es decir que su parte teórico no pierde el sentido

Técnicas: Dentro de las técnicas a utilizarse están las siguientes:

Observación: consiste en observar atentamente el fenómeno, tomar información y registrarle para su posterior análisis.

Entrevista: Consiste en el diálogo entre dos personas: el entrevistado y el entrevistador con el fin de obtener información por parte de este.

Encuesta: obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador.

7. OBJETIVOS.

Objetivo General

Brindar apoyo al sector artesanal desde una visión social

Generar oportunidades de crecimiento y desarrollo de micro emprendedores



Objetivo Específico

- Estudio del CEMUART
- Elaborar un Plan Estratégico
- Elaborar del Proceso Administrativo



8.- Esquema Tentativo

INDICE

INTRODUCCIÓN

1. CAPÍTULO I ESTUDIO DEL CEMUART.

- 1.1 Antecedentes.
- 1.2 Objetivos de la Empresa.
- 1.3 Institución
- 1.4 Artesanías.
- 1.5 Centros Artesanales.

2. CAPÍTULO II PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

- 2.1 Evolución de la Planificación Estratégica.
- 2.2 Concepto.
- 2.3 Lo que no es Planificación Estratégica.
- 2.4 Objetivos e Importancia de la Institución.
- 2.5 Principios de la Planificación Estratégica.
- 2.6 Proceso de la Planificación Estratégica.

3. CAPÍTULO III ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO MUNICIPAL ARTESANAL CEMUART.

- 3.1 Investigación de las Expectativas que tienen los Artesanos del CEMUART.
- 3.2 Proceso de Planificación Estratégica Aplicada.
- 3.3 Expectativas de los Elementos Internos y Externos del CEMUART.
- 3.4 Formulación de Objetivos y Estrategias para el CEMUART.



3.5 Plan de actividades para el centro Municipal Artesanal en sus Estructura Funcional.

4. CAPÍTULO IV.

4.1 Conclusiones

4.2 Recomendaciones

4.3 Bibliografía

4.4 Anexos



BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- SAPAG, Nassir., 2007, Proyectos de Inversión, Editorial Pearson, México, Pág.54
- NARESH, Malhotra, 1997, Investigación de Mercados: Un enfoque Práctico, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México, Segunda Edición, Págs. 90 al 92
- KOTLER, Philip et al., 2004, El Marketing de Servicios Profesionales, Editorial Paidós Ibérica S.A., Pág.98
- SAPAG, Nassir., 2007, Proyectos de Inversión, Editorial Pearson , México, Pág.58
- PORTER, Michael., 2007, Ventaja Competitiva, Editorial Grupo Patria, México, Pág.203
- ANDRADE, Simón, Diccionario de Economía, Editorial Andrade, Tercera Edición, Pág.215
- SAPAG, Nassir., 2007, Proyectos de Inversión, Editorial Pearson , México, Pág.46
- FISHER, Laura et al., Mercadotecnia, Editorial Mc Graw Hill, México, Terce
- SAPAG, Nassir., 2007, Proyectos de Inversión, Editorial Pearson , México, Pág.40
- KOTLER, Philip, Dirección de Marketing, Editorial Prentice Hall, Edición Milenio, Pág. 22
- Diccionario de Marketing de Cultural S.A., Pág.87
- (David, 1990), (Kotler, 1990), (Koontz y Weihrich, 1994).
- Libro de Administración de Empresas de Armando Franco López. Editoriales TRILLAS 2004 México, Pg. 13
- MINTZBERG, Henry, 1993, El Proceso Estratégico, Editorial Prentice Hall, México, Pág. 7
- HATTEN, K, 1987, Strategic Management

INTERNET

www.cuenca.gov.ec