

<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i1.456>

Modelo de Gestión estratégica para las Mipymes que conforman el Pasaje Artesanal Azuayo

Strategic Management Model for Mipymes el Pasaje Artesanal Azuayo

Vinicio Hernando Saquicela Rodas
vhsaquicelar441@psg.ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0001-7983-458>

Juan Carlos Erazo Álvarez
jcerazo@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0001-6480-2270>

Cecilia Ivonne Narváez Zurita
inarvaez@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-7437-9880>

Recibido: 10 de agosto de 2019

Aprobado: 30 de agosto de 2019

RESUMEN

La gestión estratégica resulta ser actualmente una de las herramientas de desarrollo empresarial más efectivas para el manejo de empresas e instituciones tanto públicas como privadas. Esta investigación plantea precisamente el diseño de un modelo de gestión estratégica para el Gobierno Provincial del Azuay en su proyecto denominado “Pasaje Artesanal Azuayo” que permita mejorar sus ingresos que se han visto afectados por la falta de difusión, innovación de los productos, creación de valor agregado, entre otros. La investigación utilizó un enfoque mixto de diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS), es decir cuantitativo y cualitativo, lo que permitió establecer la necesidad de realizar convenios con organizaciones públicas y privadas que permitan generar ingresos a los 50

artesanos que conforman el proyecto productivo.

Descriptor: Modelo; Gestión; Estrategia; Ingresos; Innovación.

ABSTRACT

Strategic management is currently one of the most effective business development tools for the management of companies and institutions, both public and private. This research proposes precisely the design of a strategic management model for the Provincial Government of Azuay in its project called "Pasaje Artesanal Azuayo" that allows to improve its income that has been affected by the lack of diffusion, innovation of the products, creation of added value, among others.

The research used a mixed approach to sequential exploratory design (DEXPLOS), that is to say quantitative and qualitative, which allowed establishing the need to make agreements with public and private organizations that allow the income of the more than 50 artisans that make up the project productive.

Descriptors: Model; Management; Strategy; Income; Innovation.

INTRODUCCIÓN

Los nuevos modelos de negocio implementados por las Mipymes exigen toda una serie de factores que permiten su evolución y desarrollo a partir de estrategias que se configuran para dar continuidad a una planificación establecida en virtud de cumplir con los objetivos propuestos que generen los mejores resultados y ganancias.

Sin embargo, para saber cuándo un plan está dando resultados significativos, es preciso aplicar un modelo de gestión que permita además de ejecutar una serie de procesos estructurados en función de lo que se desea alcanzar, evaluar la efectividad de los mismos y el rendimiento de éstos frente a las metas trazadas. Al revisar los preceptos fundamentales que contempla un modelo de gestión, es necesario entender que la gestión en sí es un sistema que comprende diferentes unidades o subsistema que conforman un todo debidamente ejecutado. Para Merli, (1997) la gestión es eficaz cuando se tiene la capacidad de convertir los objetivos en resultados significativos en la menor cantidad de tiempo ejecutando acciones de mejora planificadas. (p.15)

Por lo que se refiere a las Mipymes, ésta es una tendencia que ha crecido en los últimos años, donde los emprendimientos se vuelven cada vez más comunes y surge un movimiento microeconómico de gran importancia porque se activan los sistemas de producción que generan una dinámica en el desarrollo económico local. Por tanto, los grandes y acelerados cambios que se suscitan actualmente desde el punto de vista económico, exigen que las pequeñas y medianas empresas se adapten a los mercados accionando diferentes estrategias que le permitan negocios sostenibles y sustentables.

En este particular, Ecuador es un país que mantiene una economía medianamente estable frente a otros países de la Región, su estructura del sistema productivo si bien está liderado por la industria petrolera, el Producto Interno Bruto refleja otras actividades importantes en áreas como la Manufactura, el Comercio, los servicios que generan ingresos para el país. En este sentido, las MIPYMES se han incrementado en los últimos años, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2016) más de 4 millones de MIPYMES se registraron entre el 2012 y 2016 siendo los años 2014, 2015 y 2016 los que mayor número de registro reportaron. Asimismo, es importante señalar que para el 2016 al menos un 91,51% de las MIPYMES registradas se clasificaron como Mipymes distribuidas en sectores como el comercio, servicios, agricultura, manufactura, construcción y explotación de minas las que más destacaron. No obstante, el sector dedicado al comercio fue la principal actividad económica registrada por dichas MIPYMES que en total concentran el 73% del total nacional, siendo la Provincia de Azuay una de las 5 principales que conforman el 62% de empresas con estas características a nivel nacional.

En consecuencia, en la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay se ejecutan diferentes proyectos que forman parte de un modelo de producción constituido para contribuir con el desarrollo de la economía local, al tiempo que los microempresarios que conforman dichos proyectos puedan mejorar sus condiciones de vida con el incremento de sus ingresos a partir de la comercialización de los productos ofertados. (Gobierno Provincial del Azuay, 2016). Tal es el caso del Pasaje Artesanal Azuayo ejecutado a través de la

prefectura del Azuay que permite a 50 microempresarios exponer y comercializar sus productos.

Este proyecto, ubicado en las calles Simón Bolívar 4-30 y Vargas Machuca sector (Edificio de la Prefectura del Azuay), cuenta con una variada exposición semanal con una diversidad de productos artesanales realizados por pequeños productores locales que van desde artesanía, pastelería hasta productos textiles. Como resultado, este pasaje se enmarca en las exigencias de los modelos de negocios cooperativistas que buscan impulsar las economías locales a través de espacios que puedan ser compartidos entre quienes persiguen un mismo fin.

Es así como, desde los espacios físicos de la prefectura del Azuay, se ha habilitado con carpas, mesas y demás recursos logísticos para la exposición y ventas de los productos de las Mipymes que conforman el proyecto.

Sin embargo, existen una serie de debilidades que inciden en el desarrollo del pasaje y en las ventas, provocando un estancamiento en la evolución de cada uno de los negocios que hacen vida en dicho pasaje. Además, responde a diferentes fallas estructurales que desde el primer trimestre del año 2018 han repercutido en el rendimiento de cada una de dichas Mipymes relacionadas con diferentes áreas como innovación, tecnologías, acceso al mercado, falta de habilidades técnicas y operativas, valor agregado (servicio al cliente, calidad de atención), inexistencia de estrategias de comercialización y marketing, reducción de espacio físico debido a toma de decisiones que regulan el uso del os espacio físico de la prefectura, debilidades organizacionales, desarticulaciones operativas y logísticas, entre otras.

Por tanto, los problemas referidos exigen un tratamiento, reorganización y planificación de nuevos planes que se ajusten a las necesidades reales del Pasaje Artesanal Azuayo en búsqueda de una mejora que logre dar el impulso necesario desde el punto de vista estratégico y comercial a los diferentes microempresarios que lo conforman. De manera que se pueda evaluar la gestión de cada uno de las Mipymes en función de generar más y mejores resultados.

En consecuencia, resulta ser el modelo de gestión una de las herramientas que contribuyan con el desarrollo de este tipo de proyectos apuntando al mejoramiento individual y colectivo para crear un espacio de cooperativismo para atender un mercado que permita crecer a cada uno de dichos negocios.

La gestión estratégica en la Mipymes

Para entender las generalidades de lo que representa un modelo de gestión como herramienta para el crecimiento de las empresas, es preciso reconocer que éste se deriva de los fundamentos de un sistema de gestión integral, entendida como un conjunto de procesos empleados para garantizar la efectividad de las tareas ejecutadas en una organización para alcanzar sus objetivos. (Ogalla, 2005)

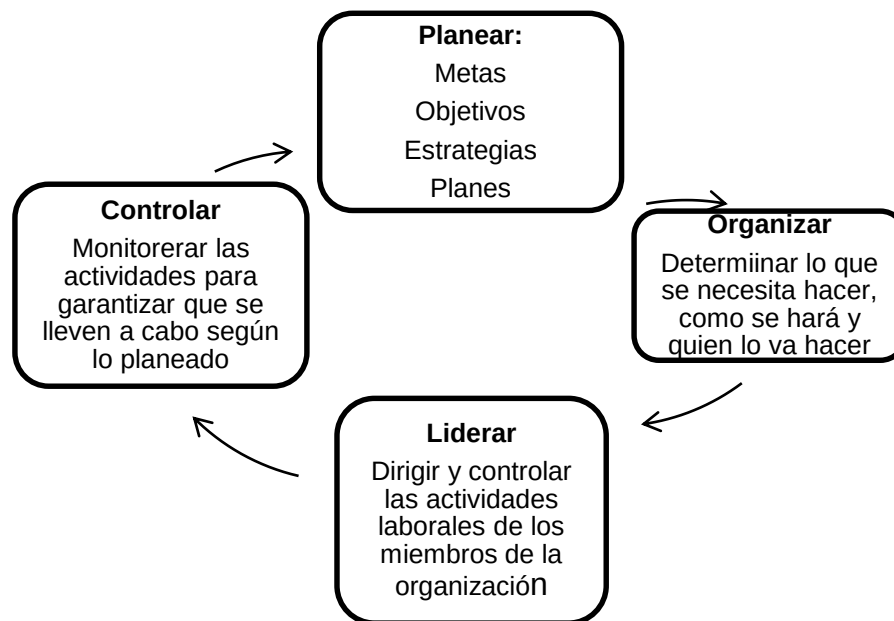
En este contexto, cuando se habla de un modelo de gestión, se hace referencia a la manera particular de articular una serie de procedimientos en función de cumplir eficazmente con unos objetivos planificados estratégicamente, midiendo constantemente el aprovechamiento de cada uno de los recursos de la empresa. Durante décadas se han desarrollado diversos modelos según la sugerencia de estándares internacionales como el propuesto por la Organización Internacional de Normalización (ISO) que es una entidad formada con el objetivo de fomentar normas estandarizadas en relación a los sistemas de gestión, productos y servicios para todo tipo de empresas. (Orellana, Erazo, Narváez y Matovelle, 2019)

Es por ello, que los diferentes modelos de gestión han utilizado estructuras basadas en ciclos como el PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) que invita a ejecutar modelos cuyas fases se orienten a ese proceso donde una vez que se accione la mejora se revise la situación para evaluar los resultados según lo planificado. (Parra, 2004)

Todo esto lo plantea en el proceso administrativo durante la primera parte del siglo XX, el industrial francés Fayol que propuso que todos los gerentes realizaban cinco actividades administrativas: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Proceso Administrativo.

Figura 1.



Fuente: Robbin (2013).

El concepto de estrategia se los puede ver desde dos perspectivas, la primera de lo que la organización pretende hacer, es decir el programa general para alcanzar los objetivos de la misma y realizar lo que es la visión de la empresa. La segunda perspectiva es lo que la organización está realizando, es decir todo lo que realiza la organización, pero sin planificar, más bien responden a lo que sucede en su entorno. (Stoner, 1990).

Se trata de la manera en que se accionan tareas previamente planificadas en función de alcanzar los objetivos de un proyecto, modelo o plan de acción. Si bien se distingue entre

táctica y estrategia, en el campo gerencial y organizacional conviene hacer referencia al campo estratégico que debe ser flexible y modificable debido a la dinámica de la situación. Francés (2006) señala que la definición de la estrategia forma parte de un proceso cíclico que puede ser de carácter informal y repetitivo constituido por las acciones, responsabilidades, recursos y seguimientos que se ejecutan como parte de un plan.

En este sentido, se presentan diferentes tipos de estrategias según los fines que se persigan y los objetivos que se desean alcanzar. En este particular se presentan los siguientes tipos de estrategias: estrategias operativas, organizacionales, de servicios, comunicacionales, comerciales y de soportes. (Peralta, Erazo y Narváez, 2019)

Estrategias Operativas: este tipo de estrategias se orientan a la generación de valor y la reducción de los costos de los recursos, enmarcadas en una serie de consideraciones tácticas que buscan fortalecer el producto o servicio ofrecido tales como: “flexibilidad operativa, incremento de la calidad percibida por el cliente, innovación y servicio” (López, 2008)

En este orden de ideas, la estrategia operativa tiene dos funciones básicas: por un lado, se un marco referencial para la fase de planificación; por el otro, establecer las políticas evaluativas en relación a los aportes que se generan luego de su ejecución y que estén cónsonos con los objetivos generales de la empresa. En este orden de ideas, los objetivos de la estrategia operativa los comprende la reducción de costos, el cumplimiento de los plazos establecidos en la planificación, mejorar la calidad, ser capaz de utilizar los recursos productivos de manera eficaz según los cambios demandados.

Estrategias Organizacionales: se establecen en función a los agentes internos y externos que intervienen en el desarrollo organizacional, donde se hace necesario un nivel de adaptabilidad que permita entender y adaptarse a un entorno cada vez más dinámico. Las estrategias organizacionales forman parte de los niveles estratégicos dentro de las organizaciones donde además se reconocen las del nivel funcional y las de nivel empresarial. Con las estrategias corporativas se busca ubicar a la compañía o proyecto en de-

terminados negocios, entendiendo para ello cuál es el propósito de la organización (crecimiento, estabilidad o renovación). Esto con la intención de saber cuál será la ventaja competitiva que se desea establecer como distintivo de la administración estratégica.

Estrategias de Servicios: es considerada una estrategia competitiva debido a las diferentes ventajas que ofrece respecto a aquellos que no accionan este tipo de estrategias. La brecha entre las ventajas que ofrece un producto y las ventajas que ofrece un servicio se ha reducido cada vez más convirtiéndose en una base para la comercialización de productos debido a que ofrece un fuerte elemento diferenciador con alto valor añadido que mejora la percepción de la calidad por parte del cliente.

En este particular, las estrategias de servicios se enmarcan en la gestión de éstos entendiendo que producen un efecto en la imagen de la empresa, organización o proyecto. Una estrategia de servicios puede estar orientada a la perspectiva de las necesidades del cliente y a la perspectiva de la organización evaluando cuáles son las ventajas que proporciona cada una de ellas. Es importante considerar que los servicios logran una diferenciación en la mente del consumidor por la manera en que crean valor y en qué contexto, entendiendo que “los servicios son un medio de entrega de valor a los clientes facilitando los resultados que los clientes necesitan lograr sin la responsabilidad de los costos y riesgos específicos” (TSO, 2009).

Estrategias de comercialización: son aquellas planificadas con la intención de mejorar e incrementar las ventas de un producto o servicio en el momento y lugar que permita obtener mayores utilidades, evaluando para ello la oferta y demanda de cada caso, así como otras variables que inciden en el proceso de comercialización como lo es el transporte, sistema productivo, volumen de producción, mercados, entre otros.

Estrategia de Comunicación: resulta ser un conjunto de líneas de acción que se orientan a reflejar el posicionamiento de la empresa, diferenciarla de sus competidores, activando los canales de comunicación que mejore la relación con los clientes para identificar las ventajas de la empresa de la mejor forma posible. Las estrategias de comunicación activan los diferentes recursos comunicacionales para dar publicidad y promoción entre los

diferentes públicos internos y externos) que hagan vida o sean parte de la organización. Asimismo, las diferentes tecnologías de la información y la comunicación permiten crear innovadores escenarios para la interacción entre los involucrados.

En función a este particular, la filosofía de gestión resulta indispensable en la definición de estrategias de comunicación pues la identidad e imagen que se desean transmitir deberán estar presentes en todas las acciones que se ejecuten.

Tal como afirma Sainz (2001) “la estrategia de comunicación debe identificar ventajas y puntos fuertes de la empresa y comunicarlos de la mejor manera posible al consumidor, contribuyendo a crear la diferenciación buscada en la estrategia de posicionamiento y comercialización” (p. 459).

Como parte de la estrategia las organizaciones en la actualidad necesitan ser ágiles, flexibles e innovadoras; por tanto, la nueva manera de organización se detalla en la siguiente tabla:

Diseño de organizaciones contemporáneas.

Tabla 1.

Diseños de organización	Descripción	Ventajas	Desventajas
Estructura basada en equipos	Toda la organización está compuesta por equipos o grupos de trabajo.	Los empleados se involucran más y se les dota de mayor poder. Se reducen las barreras entre áreas	No existe una clara cadena de mando. Se presiona a los equipos para que tengan un mejor desempeño.
Estructura matricial-basada en proyectos	La estructura matricial asigna especialistas de diferentes áreas funcionales para trabajar en proyectos determinados, pero después de terminar cada proyecto los especialistas retornan a sus respectivas áreas	Tiene un diseño fluido y flexible capaz de responder a los cambios en el entorno. La toma de decisiones es más rápida.	Complejidad para asignar personas a los proyectos. Conflictos de personalidad y relativos a las tareas

Estructura fronteras	sin	Estructura no definida o limitada por fronteras artificiales horizontales, verticales o externas; abarca los tipos organizacionales virtual y reticular.	Gran capacidad de respuesta y flexibilidad. Utiliza el talento donde quiera que éste se encuentre	Falta de control. Dificultades de comunicación.
---------------------------------	------------	--	---	---

Fuente: Robbin (2013).

Una vez que hemos conceptualizado la gestión estratégica procederemos a fundamentar la Unidad de análisis de la investigación que son las Mipymes.

Las Mipymes dentro del contexto económico

Las micro, pequeñas y medianas empresas se consideran una pequeña unidad productiva cuya estructura obedece al mismo orden que las empresas de mayor envergadura, pero ajustándose a una realidad de menor capacidad tanto técnica como productiva, siendo el alcance un elemento que las identifica. El emprendimiento ha sido la génesis de las Mipymes que buscan el desarrollo sostenible a partir de la funcionalidad de sus modelos de negocios.

En las últimas décadas las Mipymes han logrado un crecimiento importante para la economía mundial, la tendencia de los mercados electrónicos, las TIC's y los diferentes cambios en la economía internacional ha flexibilizado el tema organizacional y ha permitido que cada vez más personas puedan emprender sus pequeños negocios en virtud de activar el desarrollo económico local.

Una "Mipymes" es un negocio personal o familiar en el área de comercio, producción, o servicios que tiene menos de 10 empleados, el cual es poseído y operado por una persona individual, una familia, o un grupo de personas individuales de ingresos relativamente bajos, cuyo propietario ejerce un criterio independiente sobre productos, mercados y precios y además constituye una importante (si no la más importante) fuente de ingresos para el hogar. (Goercke, Erazo, Narváez y Quevedo, 2019)

La mayoría de los emprendimientos tienen un impacto en diferentes áreas como el empleo, el desarrollo económico local, pero sobre todo sobre su propia familia, pues en su

mayoría, los emprendedores resultan ser jefes de familia que deciden iniciar su propio negocio en virtud de obtener un mejor ingreso y calidad de vida.

Para la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos de América, “las ventas y los ingresos constituyen la base para hacer crecer la empresa y para determinar la cantidad del crédito que un cliente puede razonablemente absorber y pagar”.

Si bien desde el punto de vista financiero existen consideraciones básicas que se aplican tanto a empresas grandes como para el sector microempresarial; los emprendimientos deben disponer de otro tipo de información económica un poco más limitadas, suficientes para que se pueda determinar la utilidad neta. (Mungaray, 2004)

Sin embargo, como se advierte inicialmente, las microempresas deben ser manejadas como organizaciones cuyos ingreso y egresos marcan, en gran parte, el éxito o fracaso de su rentabilidad. Es por ello, que entender la forma en que se producen los ingresos resulta fundamental para que el emprendedor genere el tratamiento adecuado a los recursos que deben ser administrados eficientemente para obtener resultados significativos relacionados con la rentabilidad del negocio. En este particular se identifican tres situaciones básicas que motivan los ingresos de un negocio: En primer lugar, las ventas al contado que se tratan de aquellas realizadas directamente del negocio al consumidor y que financieramente debe tomarse como un ingreso neto. Otra manera de ingreso resulta el cobro de las facturas pendientes a clientes, común en relaciones donde existe una fidelidad comprobada del cliente; Cobro a cuenta de una factura a clientes. (Velez, 2012)

Otra consideración de gran importancia en relación a los ingresos de las microempresas son los reducidos compromisos tributarios, pues forma parte del apoyo que desde la presidencia se busca dar a los emprendedores en virtud de impulsar sus negocios y el desarrollo económico local.

METODOLOGÍA

Se utilizó el enfoque mixto de diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS), es decir cuantitativo y cualitativo. La observación al problema de investigación fue la base para poder

estudiar al fenómeno objeto de investigación. Se lo hizo de manera descriptiva basándose en los hallazgos identificados en el presente estudio. El diseño de la investigación es explicativo, ya que estudió los fenómenos y sus causas para un mejor entendimiento del problema de investigación. (Álvarez, Erazo, Narváez y Erazo, 2019)

En el aspecto cualitativo se consultó mediante una encuesta las experiencias del servicio esperado y percibido dentro del proyecto del Gobierno Provincial del Azuay. En el enfoque cuantitativo, se analizó la prestación del servicio, así como la calidad del mismo, y las percepciones de la atención al usuario.

Se trabajó con el 100% de la población que fueron los 50 artesanos que conforman el proyecto productivo "Pasaje Artesanal Azuayo".

La mayoría de emprendedores tienen un nivel de estudio primario y secundario con una representación del 96% y apenas el 4% estudios de tercer nivel.

Respecto a la edad, el 58% están entre 35 – 45 años. Respecto a los ingresos generados con sus emprendimientos se detallan en la siguiente tabla.

Ventas Semanales del microempresario.

Tabla 2.

Ventas Semanales	Frecuencia	Porcentaje
1 hasta 50	34	68%
51 hasta 100	10	20%
101 hasta 200	6	12%
Más de 200	0	0%
Total (n)	50	100%

Fuente: Encuesta micro empresarios del Pasaje Artesanal Azuayo (2019).

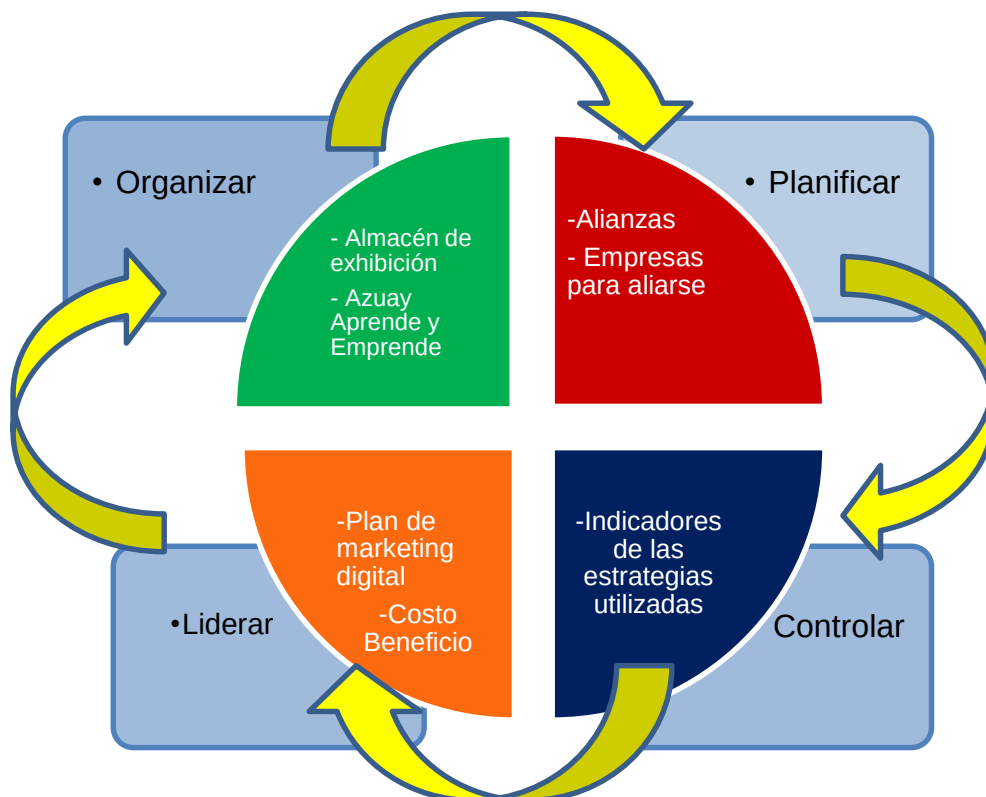
Las ventas no superan los 200 dólares, y el 88% del total venden apenas 100 dólares semanales, por lo que se ratifica nuestra investigación que pretende establecer estrategias que les permita mejorar los ingresos.

Otro aspecto a resaltar es que el 86% de emprendedores coinciden que es necesario la capacitación para el bien de sus Mipymes en diferentes temas como atención al cliente, diseño, educación financiera e inclusive ingles básico.

Finalmente, respecto a la infraestructura en el pasaje artesanal manifiestan que se necesita un cambio, es decir mejorar de manera general, pero básicamente es el piso lo que la mayoría de artesanos creen que es conveniente cambiar para una imagen renovada y al mismo tiempo segura para las instalaciones del proyecto.

RESULTADOS

En función a los resultados obtenidos de la investigación de campo, se plantea como solución al problema identificado la siguiente propuesta:



Dentro de la etapa de Planificación se establece varias alianzas con Instituciones públicas dedicadas al apoyo de emprendimientos productivos.

Alianzas	
Ministerio de Industrias y Productividad	 Ministerio de Industrias y Productividad El Ministerio de Industrias y Productividad trabaja en conjunto con el Gobierno Provincial del Azuay, esta entidad cuenta con capacitaciones y ferias importantes a nivel del Azuay. Personal calificado del MIPRO dicta capacitaciones en diferentes temas de interés para la microempresa y emprendimiento. Se elaborará un cronograma de actividades en conjunto que incluyan capacitaciones relacionadas con las microempresas, como Metodología Canvas, Economía Popular y Solidaria, Registro Único Artesanal y otros de interés según necesidades relacionadas con el objeto de estudio. También, se incluirá en el cronograma ferias artesanales y de productos elaborados derivadas de fiestas conmemorativas de la ciudad o de la provincia y demás que el MIPRO tenga dentro de su agenda y que se pueda compartir con el pasaje artesanal.

Cámara de la Pequeña Industria del Azuay-CAPIA	 C A M A R A P E Q U E Ñ A I N D U S T R I A D E L A Z U A Y La CAPIA tiene tres ejes de acción: 1. Fortalecimiento organizativo, el cual dedica sus esfuerzos a los diferentes actores de la Economía Popular y Solidaria EPS y asesoría legal a las MIPYMES. 2. Fomento a la productividad: que comprende la tecnificación de los emprendimientos, asociaciones y MIPYMES, complementando con el acceso a financiamiento. 3. Acceso a comercialización: se preocupa del análisis de las estrategias para el acceso a mercado público y privado de las MIPYMES. Con todos estos ejes, se propone realizar un Convenio Marco entre las dos instituciones, ya sea pagado o gratuito con el objetivo de garantizar al pasaje artesanal y sus miembros capacitación, asesoría, financiamiento y otros que se requiere para el fortalecimiento del proyecto.
Universidad de Cuenca	 Con el apoyo de la universidad se tendrá otra institución más que se agrega al apoyo de la Prefectura del Azuay para dar soporte y apoyo a través de la investigación. Firmar un convenio marco de cooperación interinstitucional con el objetivo de realizar estudios sobre problemática de las MIPYMES como estudios de mercado, planes de negocio, capacitaciones en temas específicos que benefician a los artesanos del pasaje artesanal. El convenio marco será el paraguas de otros sub convenios que se quiera realizar según las necesidades de las instituciones.

En la etapa de Organización se plantean las siguientes estrategias:

Estrategias

Almacen de exhibición	Junto a la entrada del pasaje artesanal por la calle Gran Colombia existe un espacio o local que esta sin usar de aproximadamente 6m de frente por 4m de fondo. Anteriormente era usado como bodega del departamento de comunicación, sin embargo a petición del departamento de Desarrollo Económico se desocupó con el objetivo de usarlo para almacen de exhibición. Se habilitara el local con estantería adecuada para las artesanias que conforman el pasaje artesanal para la adecuada exposición de artesanias como son mmbrosos de paja toquilla, tejidos, ceramica, tejas, velas, visuteria e inclusive pasteleria y productos precesados, y todos aquellos que conforman el pasaje. La adecuación del local se lo realiza con el objetivo de llamar la atención del público que circula por la calle Gran Colombia y será atendido por dos personas del mismo proyecto con el fin que si el cliente requiere mayor detalle u otro tipo de informacion como talla, precio, modelo; se dirija con una persona a la carpa respectiva para mejor atención y la otra se quede en el local atendiendo normalmente. La estanteria sera de manera rustica y que combine con la naturaleza del proyecto que son las artesanias. Se prevee una inversion de USD \$ 3000,00 aproximadamente para la compra de material de adecuacion como pintura, mano de obra y oras necesarias para la infraestructura del local, así mismo para la compra de estanteria de exhibicion de los preproductos de los artesanos.
Proyecto Azuay Aprende y Emprende	El Gobierno Provincial del Azuay tiene el proyecto Azuay Aprende y Emprende, cuyo objetivo principal es crear nuevos emprendimientos a través de capacitaciones, entre estas están la de Marketing Digital y Rama Artesanal de Belleza. En esta última se capacitarán 140 estudiantes en la “Academia Cuenca” ubicado en la parroquia de Totoracocha en las calles Narrios y Sara Urco. En las clases aprenden lo más básico en belleza y una vez terminada la capacitación reciben un diploma en la rama artesanal de belleza, que les permite emprender y ganar dinero aplicando los conocimientos adquiridos ya sea en un negocio propio o en el núcleo familiar y de amigos. En este sentido se propone a la Academia Cuenca, que los estudiantes tengan una vinculación con la sociedad a través de los alumnos del proyecto y de la propia academia; realicen las practicas antes de su graduación en el Pasaje Artesanal Azuayo con el objetivo de llamar la atención atrayendo al público con pintado de uñas, manicure, pedicura, peinados de manera gratuita a través de un cronograma. Así mismo se realizará la compra de mesas y sillas adecuadas para tal fin. La ubicación de los practicantes estará en las entradas de la calle Bolívar, la otra por la calle Gran Colombia y una en la mitad del patio del pasaje con el fin de distribuir uniformemente a las practicantes y público que ingrese al proyecto

Dentro del proceso de liderazgo se plantea la estrategia del plan de marketing digital que permitirá a los artesanos dar a conocer sus productos mediante las redes sociales.

Plan	Estrategia
------	------------

Facebook marketing



Se ha propuesto al Departamento de Comunicación, así como al de Tecnologías de la Información la creación de una *Fan page* con el objetivo de dar a conocer el pasaje artesanal, ganar visibilidad, fidelizar clientes, comunicar promociones y otros que benefician al proyecto. Se trabajará en conjunto con los dos departamentos promoviendo la autorización y creación del diseño de la página en concordancia con las normas y políticas de la institución.

Para ello se debe nombrar a un administrador de la página o *community manager* para que este al pendiente de los comentarios, propuestas de publicidad, interacción con los fans, y demás necesarios, este administrador debe ser un funcionario del Gobierno Provincial del Azuay ayudado por miembros del pasaje con el fin de coordinar acciones entre los dos actores, es primordial el empoderamiento de los beneficiarios.

De esta manera se podrá publicar fotografías, publicidad, promociones, consejos, interacción con los fans y demás necesarios para el fortalecimiento de la página.

La posición de la marca será en coordinación con el departamento de comunicación a través de su página institucional. También, cada miembro del pasaje artesanal deberá posicionar la marca del proyecto dando *likes*, compartiendo las publicaciones e interactuando de una u otra manera con la página.

Para poder posicionar la marca Pasaje Artesanal, es necesario renovar la marca actual junto con el logo ya que actualmente existe otro logo así como otra visión.

E-mail marketing	 Utilizar mensajes comerciales en redes sociales para que se viralize de boca en boca, con el objetivo de aumentar las ventas de bienes y servicios de los artesanos, mejorar su posicionamiento online. Para ello, los negocios tienen como propósito propagar sus mensajes de forma exponencial entre los interesados. Con la finalidad de tener mayores ventas y conocimiento de la marca pasaje artesanal. Hay casos virales como Savetoby, el cual debían depositar USD 50,000 en la cuenta bancaria del dueño de un conejo o caso contrario lo mataría y se lo comería. Carnicería Wurstchen en la ciudad de Loja, publicó imágenes fuertes de una pierna cruda ensangrentada y lo comparaba con una mujer. Se debe pensar en algo fuera de lo común para crear una estrategia viral para el Pasaje Artesanal azuayo, o por lo menos cosas interesantes con el fin de llamar la atención de los seguidores.
Stakeholders sites, Twitter marketing	 Con los datos obtenidos (correos electrónicos), se creará una base de datos de los grupos de interés, es decir de personas o empresas involucrados con el pasaje artesanal diferenciados en: cooperativas de ahorro y crédito, bancos, cámara de turismo, agencias operadoras de turismo, agencia de viajes, clientes del pasaje artesanal; con el objetivo de emitir la información apropiada para cada grupo de interés, así como las estrategias que se llevan a cabo en el proyecto de la prefectura. Los medios a usar serán el email institucional y twitter de los artesanos ya que se plantea comenzar solamente con una fanpage y en el futuro se podría implementar más redes sociales según la conveniencia.

Marketing viral	 Utilizar mensajes comerciales en redes sociales para que se viralice de boca en boca, con el objetivo de aumentar las ventas de bienes y servicios de los artesanos, mejorar su posicionamiento online. Para ello, los negocios tienen como propósito propagar sus mensajes de forma exponencial entre los interesados. Con la finalidad de tener mayores ventas y conocimiento de la marca pasaje artesanal. Hay casos virales como Savetoby, el cual debían depositar USD 50,000 en la cuenta bancaria del dueño de un conejo o caso contrario lo mataría y se lo comería. Carnicería Wurstchen en la ciudad de Loja, publicó imágenes fuertes de una pierna cruda ensangrentada y lo comparaba con una mujer. Se debe pensar en algo fuera de lo común para crear una estrategia viral para el Pasaje Artesanal azuayo, o por lo menos cosas interesantes con el fin de llamar la atención de los seguidores.
SEM-SEO	 Coordinar con el departamento de comunicación y TICS que se pague por internet (<i>Search Engine Marketing</i>) el proyecto artesanal con el objetivo de conseguir una mayor visibilidad cuando se trata de motores de búsqueda, especialmente el Google, que es el más importante entre los de su clase. Así mismo entre las personas miembros del proyecto invitar a que entren todos los días en la página para crear tendencia y generar que la búsqueda se vuelva orgánica en corto plazo y no depender únicamente del pago o pauta.
Market place-OLX	 Previo exhibición <i>on line</i> de los productos del pasaje artesanal, se coordinará con el departamento de comunicación para que tomen fotografías actualizadas y de impacto de las artesanías más representativas de cada uno de los 40 expositores de artesanías y productos elaborados con el fin de publicar en plataformas como <i>market place</i> que es parte de <i>facebook</i> y la página exitosa de ventas en Ecuador OLX, generando nuevos canales de comercialización.

Finalmente, las estrategias planteadas se controlarán a través de indicadores de gestion:

Estrategia 1

Nombre del Indicador	Fórmula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Alianzas	No. de Alianzas realizadas con empresas/No. empresas contactadas	%	Mensual	100%	Informe de alianzas estratégicas	Mide el número de capacitaciones para el proyecto

Estrategia 2

Nombre del Indicador	Fórmula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Organización	No. de estrategias organizacional es propuestas/N o. estrategias organizacional es realizadas	%	Bimensual	100%	Informe de estrategias organizacion ales	Mide la cantidad de estrategias efectuadas

Estrategia 3

Nombre del Indicador	Fórmula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Clientes	No. de estrategias con clientes externos/No. estrategias con clientes realizadas	%	Mensual	100%	Informe de estrategias con clientes externos	Mide la cantidad de estrategias con clientes externos efectuadas

CONCLUSIONES

Las alianzas con la CAPIA, Universidad de Cuenca y el MIPRO van a permitir una mejora en los productos puesto que los artesanos a través de la capacitación brindada podrán mejorar sus procesos productivos y de ventas.

De igual manera las estrategias del almacén de exhibición y Azuay Aprende y Emprende buscan llamar la atención de los usuarios externos para que entren al espacio del pasaje artesanal, conozcan y realicen compras.

El plan de marketing ayudará de manera significativa para dar a conocer el proyecto a través de las diferentes redes sociales que actualmente están de moda y se utiliza para viralizar contenidos.

En el análisis de indicadores de gestión se podrá identificar el nivel de cumplimiento de las estrategias para aumentar la productividad.

REFERENCIAS CONSULTADAS

1. Álvarez Álvarez, V. A., Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., & Erazo Álvarez, C. A. (2019).
2. Plan de social media como estrategia de posicionamiento de marca aplicado a la empresa Importadora Zumbauto. Visionario Digital, 275.
3. Fernández, A. (2004). Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones. Madrid: Díaz de Santos.
4. Francés, A. (2006). Estrategia y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando integral. México: Pearson Educación.
5. Gobierno Provincial del Azuay. (2016). Proyecto Pasaje Artesanal Azuayo. Cuenca.
6. Goercke Villarreal, J. R., Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., & Quevedo Vázquez, J. O. (2019). Plan de negocio, proyecto constructora BellaTerra en la ciudad de Cuenca, Ecuador. Visionario Digital, 185.

7. López, R. (2008). Gestión eficaz de los procesos productivos. Madrid: Especial directivos.
8. Merli, G. (1997). La Gestión eficaz. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
9. Mungaray, A. R. (2004). Lecciones de microeconomía para microempresas. Baja California: Universidad Autónoma de Baja California.
10. Orellana Palomeque, D. P., Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., & Matovelle Romo, M. M. (2019). Gestión administrativa, elemento clave para el desarrollo de las empresas de servicio de transporte. Visionario Digital, 245.
11. Ogalla, F. (2005). Sistema de gestión: Una guía práctica. Madrid: Díaz de Santos.
12. Parra, I. (2004). Los modernos alquimistas: epistemología corporativa y gestión del conocimiento. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.
13. Peralta Llivipuma, M. R., Erazo Álvarez, J. C., & Narváez Zurita, C. I. (2019). Cuadro de mando integral, enfoque estratégico al proceso administrativo y educativo. Visionario Digital, 129.
14. Robbin, S. (2013). Fundamentos de Administración. Mexico: Pearson Educación.
15. Sainz, J. (2001). La distribución comercial: opciones estratégicas. Madrid: ESIC.
16. Stoner. (abril de 1990). Administración quinta edición. En F. Stoner. PHH.
17. TSO. (2009). Estrategia del servicio. TSO.
18. Velez, D. (12 de septiembre de 2012). ADMINISTRAR. Obtenido de <http://bienadministrar.blogspot.com/2012/09/esta-definicion-se-subdivide-en-cinco.html>

REFERENCES CONSULTED

1. Álvarez Álvarez, V. A., Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., & Erazo Álvarez, C. A. (2019).
2. Social media plan as a brand positioning strategy applied to the Zumbauto Importing company. Digital Visionary, 275.

3. Fernández, A. (2004). Management and strategic planning in companies and organizations. Madrid: Díaz de Santos.
4. French, A. (2006). Strategy and Plans for the company with the Balanced Scorecard. Mexico: Pearson Education.
5. Provincial Government of Azuay. (2016). Azuayo Artisan Passage Project. Basin, watershed, catchment area, socket, bowl, hollow.
6. Goercke Villarreal, J. R., Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., & Quevedo Vázquez, J. O. (2019). Business plan, BellaTerra construction project in the city of Cuenca, Ecuador. Digital Visionary, 185.
7. López, R. (2008). Effective management of production processes. Madrid: Special managers.
8. Merli, G. (1997). Effective management Madrid: Díaz de Santos, S.A.
9. Mungaray, A. R. (2004). Microeconomics lessons for microenterprises. Baja California: Autonomous University of Baja California.
10. Orellana Palomeque, D. P., Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., & Matovelle Romo, M. M. (2019). Administrative management, key element for the development of transport service companies. Digital Visionary, 245.
11. Ogalla, F. (2005). Management system: A practical guide. Madrid: Díaz de Santos.
12. Parra, I. (2004). Modern alchemists: corporate epistemology and knowledge management. Medellín: Editorial Fund Eafit University.
13. Peralta Llivipuma, M. R., Erazo Álvarez, J. C., & Narváez Zurita, C. I. (2019). Integral scorecard, strategic approach to the administrative and educational process. Digital Visionary, 129.
14. Robbin, S. (2013). Administration Fundamentals. Mexico: Pearson Education.
15. Sainz, J. (2001). Commercial distribution: strategic options. Madrid: ESIC.
16. Stoner. (April 1990). Administration fifth edition. In F. Stoner. PHH
17. TSO. (2009). Service strategy TSO.

18.Velez, D. (September 12, 2012). MANAGE. Obtained from <http://bienadministrar.blogspot.com/2012/09/esta-definicion-se-subdivide-en-cinco.html>

©2019 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).