



UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CUENCA

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**“INFLUENCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA  
GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL SECTOR ARTESANAL DE LA  
CIUDAD DE CUENCA-ECUADOR. PERIODO 2020-2022”**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**AUTORA: ORELLANA PAGUAY JENNIFER ALEXANDRA**

**DIRECTOR: ECO. JARAMILLO CALLE CARMEN YOLANDA, PhD.**

**CUENCA - ECUADOR**

**2024**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

“INFLUENCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA  
GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL SECTOR ARTESANAL DE LA  
CIUDAD DE CUENCA-ECUADOR. PERIODO 2020-2022”

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE LICENCIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**AUTORA: ORELLANA PAGUAY JENNIFER ALEXANDRA**

**DIRECTOR: ECO. JARAMILLO CALLE CARMEN YOLANDA, PhD.**

**CUENCA - ECUADOR**

**2024**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**

**“Influencia de la Planificación Estratégica en la gestión administrativa en el sector artesanal de la ciudad de Cuenca-Ecuador. periodo 2020-2022.”**

Jennifer Alexandra Orellana Paguay

**Universidad Católica de Cuenca**

**Unidad de titulación**

Eco. Carmen Yolanda Jaramillo Calle. PhD

21 de noviembre de 2024

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Jennifer Alexandra Orellana Paguay**, declaro bajo juramento que el artículo denominado **“Influencia de la Planificación Estratégica en la gestión administrativa en el sector artesanal de la ciudad de Cuenca-Ecuador. periodo 2020-2022.”** es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En consecuencia, este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

**Cuenca, noviembre de 2024**



Jennifer Alexandra Orellana Paguay

---

Jennifer Alexandra Orellana Paguay

## CERTIFICACIÓN

Yo, **PhD Yolanda Jaramillo**, certifico que el artículo titulado “**Influencia de la Planificación Estratégica en la gestión administrativa en el sector artesanal de la ciudad de Cuenca-Ecuador. periodo 2020-2022.**” fue desarrollado por **Jennifer Alexandra Orellana Paguay**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del **TITULO DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**Cuenca, noviembre de 2024**



**CARMEN  
YOLANDA  
JARAMILLO CALLE  
2024-08-15  
20:14-05:00**

---

Carmen Yolanda Jaramillo Calle PhD.

**Tutora**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

## **DEDICATORIA**

Dedico con todo mi corazón mi artículo a mis padres, Zoila Luz Paguay Peralta, y Ricardo Patricio Orellana Orellana, pues sin ellos no habría podido haber logrado cada una de mis metas ya que ellos siempre han estado a mi lado con su apoyo, amor incondicional y sobre todo con sus sabios consejos para hacer de mí una buena persona. A mi hijo Joaquín Ortega quien fue y siempre será mi motor, y fortaleza para alcanzar mis metas y lograr lo que me proponga.

**Jennifer Alexandra Orellana Paguay**

## **AGRADECIMIENTO**

Antes que todo agradezco infinitamente a Dios por darme siempre fuerza y valentía para lograr terminar mi carrera de Contabilidad y Auditoría. Agradezco también a mi madre por haberme inculcado los principios morales que hoy me permitieron con mucho esfuerzo y valentía lograr culminar mis estudios. A mi padre, que con su fortaleza y buenos valores me ha enseñado a no decaer ante nada y seguir adelante con la bendición de Dios. Agradezco a mi pareja Kevin que siempre me ha estado apoyando desde el inicio de mis estudios y ha hecho que cada día más me haga más valiente. Agradezco a mi hijo por su amor, y cariño que me ha hecho capaz de poder lograr esta meta muy importante en la vida de los dos. Por último, agradezco de todo corazón a mi tutora a la Dra. Carmen Yolanda Jaramillo Calle por la paciencia y sabiduría que me ha ayudado muchísimo para la realización de este trabajo.

**Jennifer Alexandra Orellana Paguay**

## RESUMEN

Las empresas del sector artesanal de la ciudad de Cuenca representan una parte significativa de la economía local, caracterizándose por su tradición y diversidad de productos. La premisa principal es la incidencia de la actual aplicación de la planificación estratégica en la gestión administrativa de las empresas del sector artesanal. El objetivo de esta investigación es determinar la influencia de la planificación estratégica en la gestión administrativa en el sector artesanal de la ciudad de Cuenca- Ecuador periodo 2020-2022. La metodología es de tipo descriptiva con enfoque cuantitativo, para lo cual se aplica la técnica de la encuesta dirigida al sector artesanal. Los resultados obtenidos ofrecen una visión integral de cómo las prácticas de planificación estratégica han contribuido a la optimización de recursos, la adaptación a cambios del mercado y la mejora de la competitividad en el sector. Se concluye que los datos recopilados muestran que la organización tiene una base sólida en varios aspectos críticos, como la participación en la toma de decisiones, la calidad de las decisiones, la optimización de recursos, la gestión del tiempo, la percepción de la calidad del servicio, y la retención de clientes. La mayoría de los encuestados tienen una percepción positiva en estas áreas, lo que indica que las organizaciones están funcionando efectivamente en aspectos clave de su operación y estrategia.

***Palabras Clave:*** Sector artesanal, gestión administrativa, planificación estratégica



## ABSTRACT

Artisanal businesses in Cuenca represent a significant part of the local economy, characterized by their tradition and product diversity. The central focus of this study is the impact of the current application of strategic planning on the administrative management of artisanal businesses. This research aims to determine the influence of strategic planning on administrative management within the artisanal sector of Cuenca, Ecuador, from 2020 to 2022. The methodology is descriptive with a quantitative approach, and a survey was administered to participants in the artisanal sector. The results provide a comprehensive view of how strategic planning practices have contributed to the resource optimization, adaptation to market changes, and enhanced competitiveness within the sector. It is concluded that the data collected shows that the organizations have a solid foundation in several critical areas, such as participation in decision-making, decision quality, resource optimization, time management, service quality perception, and customer retention. Most respondents perceive these areas positively, indicating that the organizations are operating effectively in crucial aspects of their operations and strategy.

***Keywords:*** Artisanal sector, administrative management, strategic planning

## **Introducción**

La planificación estratégica es un instrumento esencial para mejorar la gestión administrativa en los diferentes sectores económicos, entre ellos el sector artesanal. En la ciudad de Cuenca, la actividad artesanal representa una parte significativa de la economía local, caracterizándose por su tradición y diversidad de productos. Durante el período 2020-2022, la planificación estratégica desempeña un papel crucial en la adaptación y supervivencia de las unidades artesanales ante los desafíos económicos y sociales.

La influencia de la gestión administrativa en la planificación estratégica a nivel mundial es un aspecto fundamental para el éxito de las organizaciones. A lo largo de las últimas décadas, la globalización, los avances tecnológicos y el crecimiento de los mercados han provocado que la planificación estratégica evolucione, pasando de ser un proceso estático a uno dinámico y adaptativo, donde la gestión administrativa juega un papel clave. Por otro lado, en Latinoamérica ha sido clave la gestión administrativa para que las empresas y organizaciones enfrenten los desafíos económicos, políticos y sociales que caracterizan a la región. En un contexto donde la estabilidad y los cambios rápidos son comunes, la integración eficaz de la gestión administrativa y la planificación estratégica permite que las organizaciones puedan no solo sobrevivir, sino también adaptarse y prosperar en el competitivo entorno latinoamericano.

El sector artesanal de Cuenca enfrenta dificultades en su gestión administrativa, caracterizada por una falta de planificación estratégica que limita su competitividad y sostenibilidad en el mercado. Aunque la planificación estratégica es clave para mejorar la eficiencia y adaptarse a cambios del entorno, muchas empresas artesanales operan con enfoques tradicionales, lo que genera una administración reactiva y una ineficiente asignación de recursos. Esta problemática se ha visto acentuada por la pandemia de COVID-19, evidenciando la necesidad

de implementar estrategias estructuradas. Por tanto, es crucial investigar cómo la planificación estratégica ha influido en la gestión administrativa del sector artesanal en Cuenca durante el periodo 2020-2022.

Dicho lo anterior, se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo ha influido la planificación estratégica en la gestión administrativa del sector artesanal de la ciudad de Cuenca durante el periodo 2020-2022, y de qué manera ha afectado la competitividad y sostenibilidad de las empresas en este sector? El objetivo general es determinar la influencia de la planificación estratégica en la gestión administrativa del sector artesanal de la ciudad de Cuenca durante el periodo 2020-2022.

En el marco teórico, se detallaron las contribuciones de autores a nivel nacional, donde se ha evidenciado en gran parte del país como la planificación estratégica es una herramienta que contribuiría en la gestión administrativa del sector artesanal de varias ciudades de país, como Latacunga, Cotopaxi, etc. Estos autores proporcionan una base sólida para entender cómo se puede mejorar la gestión administrativa en el sector artesanal de Cuenca.

La presente investigación descriptiva definió detalladamente las variables de estudio, enfocándose en la planificación estratégica y el sector artesanal de Cuenca. Con un enfoque cuantitativo, se precisó la relación entre la planificación estratégica (variable independiente) y la gestión administrativa del sector artesanal (variable dependiente). Utilizando un método deductivo y una encuesta con 22 preguntas tipo Likert, se recopiló información para calcular el Alfa de Cronbach y validar el instrumento.

Se identificaron los códigos CIU relevantes para las artesanías y se determinó que 193 empresas artesanales operaban en Cuenca en 2022. Para calcular el tamaño de la muestra, se aplicó la fórmula para poblaciones finitas, resultando en 64 empresas. Estas empresas fueron encuestadas

para recopilar datos sobre la planificación estratégica y su impacto en la gestión administrativa dentro del sector artesanal.

### **Antecedentes o Estado del Arte**

El marco teórico se cimienta en la revisión de diferentes teorías y enfoques que explican la importancia y el impacto de la planificación estratégica en la gestión administrativa en general y del sector artesanal. Adicional a ello, se investigarán las contribuciones de reconocidos autores en el campo de la administración y la estrategia empresarial. Para entender cómo las empresas artesanales pueden mantener y desarrollar una posición competitiva en el mercado, se optará por una revisión de términos que permitan comprender la influencia de la planificación estratégica en la gestión administrativa del sector artesanal.

### **Sector artesanal**

El sector artesanal en Ecuador es un pilar fundamental de la economía y la cultura del país, refleja una rica herencia cultural y una diversidad de habilidades ancestrales transmitidas a través de generaciones (Castro , 2023). Lo anterior hace referencia a la importancia de las artesanías como productos económicos y símbolos vivos de la identidad nacional. Las técnicas utilizadas en la generación de artesanías ecuatorianas son el resultado de una mezcla de influencias indígenas, coloniales y contemporáneas, que se manifiestan en productos únicos y de alta calidad. Cada pieza artesanal cuenta una historia cultural y preserva tradiciones que han sido mantenidas y adaptadas a través del tiempo.

La transmisión de estas habilidades de generación en generación garantiza la supervivencia de estas tradiciones y fortalece el tejido social y comunitario, creando un sentido de pertenencia y orgullo entre los artesanos y sus comunidades (Carbonell, Patrimonio Inmaterial en el Ecuador,

2020). En este sentido, se puede decir que el sector artesanal en Ecuador es importante para conservar la identidad cultural y el desarrollo económico sostenible del país.

Dentro del sector artesanal se incluyen productos desde textiles y cerámica hasta joyería y tallado en madera, cada uno con técnicas únicas que varían según la región. Las artesanías representan una fuente significativa de ingresos para muchas familias ecuatorianas, y además promueven la identidad cultural y la conservación de tradiciones a través de la educación a las nuevas generaciones y a los consumidores sobre la riqueza cultural (Gudiño y Reyes, 2020). Es por ello, que los artesanos aprovechan y promocionan sus artesanías en mercados locales, ferias nacionales e internacionales, o actualmente a través de plataformas en línea, esto ha permitido a los artesanos obtener ingresos.

El sector artesanal enfrenta desafíos como la competencia con productos industrializados que a menudo se producen en masa y por el mismo hecho se venden a precios bajos y la necesidad de innovación sin perder la esencia tradicional, representan una amenaza significativa para los artesanos locales, quienes no pueden igualar los volúmenes de producción ni los costos reducidos de los mismos bienes (Carbonell, Patrimonio Inmaterial en el Ecuador, 2020).

Cuenca se destaca por su variada producción artesanal, desde la cerámica tradicional y el trabajo en metal, hasta la fabricación de sombreros de paja toquilla, los cuales son considerados Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad. Las ferias artesanales y mercados locales, como el famoso "Mercado de las Flores" y la "Casa de la Mujer," permiten a los artesanos promocionar y vender sus productos tanto a nivel local como a turistas nacionales e internacionales. En los últimos años, muchos artesanos han aprovechado las plataformas en línea para expandir su mercado y aumentar sus ingresos (Gudiño y Reyes, 2020).

Sin embargo, el sector artesanal en Cuenca enfrenta desafíos similares al resto del país. La competencia con productos industrializados de bajo costo y la necesidad de innovar sin perder la esencia tradicional constituyen amenazas significativas para los artesanos locales, quienes no pueden competir con la producción en masa ni con los precios reducidos de productos importados (Carbonell, 2020). Además, la informalidad es un problema recurrente en la ciudad, donde muchos artesanos no están formalmente organizados, lo que limita su acceso a financiamiento y programas de capacitación que podrían ayudarlos a mejorar sus habilidades y expandir sus negocios.

A pesar de estos desafíos, el sector artesanal en Cuenca sigue siendo esencial tanto para la economía local como para la preservación de la identidad cultural. El impulso hacia la formalización, la capacitación y el apoyo institucional es clave para que los artesanos cuencanos puedan seguir prosperando y manteniendo vivas sus tradiciones (Chillogalli, 2021).

### **Planificación estratégica**

La planificación estratégica para el desarrollo del sector artesanal es esencial para potenciar su crecimiento, sostenibilidad y competitividad. El método FODA se emplea para analizar la situación actual, tanto interna como externa, en el inicio de este proceso. A lo interno, primero se deben identificar las fortalezas como: habilidades y la creatividad de los artesanos; y las debilidades, como: limitaciones en infraestructura, acceso a materiales y tecnología. A lo externo, es importante reconocer las oportunidades, como: incursión en mercados potenciales, seguir tendencias de consumo favorables; y amenazas, que incluye la competencia con productos industrializados y las fluctuaciones en la demanda (Serrano et al., 2019).

Lo que sigue es establecer una visión y misión clara. La visión debe representar el estado futuro deseado de cada negocio artesanal, por ejemplo, "Ser un referente en Ecuador en artesanía sostenible y de alta calidad". La misión, por otro lado, define la razón de ser de cada negocio

artesanal, por ejemplo, puede ser: "Promover la preservación de técnicas ancestrales mientras se fomenta la innovación y el desarrollo económico de las comunidades artesanas" (Comadrán, 2019).

Es necesario definir objetivos estratégicos específicos que permitan alcanzar la visión y misión de un negocio. Entre estos, se puede mencionar brevemente: mejorar la calidad de los productos artesanales, expandir el acceso a mercados nacionales e internacionales, fortalecer la capacitación y formación de los artesanos, promover la sostenibilidad ambiental y social, y aumentar la visibilidad y reconocimiento del sector artesanal (Arellano, 2021).

La colaboración y alianzas con organismos gubernamentales, ONG y el sector privado son vitales. Fomentar redes y asociaciones de artesanos fortalecerá la cooperación y representación del sector. Finalmente, utilizando medios digitales para crear campañas de promoción a nivel nacional e internacional y fomentando el turismo cultural y artesanal, aumentará la visibilidad de los productos artesanales (Consejo Nacional de Planeación , 2022).

Se concluye que la planificación estratégica para el desarrollo del sector artesanal requiere la colaboración de múltiples actores, como artesanos, organismos gubernamentales, ONG, y el sector privado. Cada uno aporta su conocimiento, apoyo financiero, recursos y acceso a mercados. Implementar acciones concretas, como programas de capacitación, mejora de infraestructura, y creación de plataformas de comercialización, preservando técnicas tradicionales y beneficiando a las comunidades artesanas.

### **Análisis Situacional:**

El análisis situacional es una evaluación integral que examina tanto los factores internos como externos que impactan a la organización. A través de herramientas como el FODA y el análisis de mercado, se identifican las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Este

diagnóstico permite a los líderes tomar decisiones informadas y trazar estrategias realistas. Factores como el entorno económico, la competencia y las tendencias del sector artesanal son considerados en el análisis para entender mejor la posición de la empresa dentro del mercado (López de Castro, 2017).

### **Determinación de Misión:**

La misión de una organización define su propósito fundamental y las razones de su existencia. Establece qué productos o servicios ofrece, a quiénes están dirigidos y cómo pretende impactar positivamente en su entorno. Una misión bien formulada sirve de guía para la toma de decisiones diarias y ayuda a alinear los esfuerzos de todos los empleados hacia un objetivo común. Para una empresa artesanal, por ejemplo, la misión puede enfocarse en preservar las tradiciones locales y ofrecer productos únicos y de alta calidad que reflejen la cultura regional (Rey Peña, 2011).

### **Objetivos:**

Los objetivos son metas concretas que una organización se propone alcanzar dentro de un período de tiempo específico. Estos pueden ser de carácter financiero, operativo o estratégico y sirven como puntos de referencia para medir el progreso. Los objetivos deben ser claros, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo definido (SMART). En el contexto de una empresa artesanal, los objetivos podrían incluir aumentar las ventas en un 20%, expandirse a nuevos mercados o mejorar la satisfacción del cliente en un 15% durante el próximo año (ASANA, 2024).

### **Visión:**

La visión es una declaración inspiradora que proyecta el estado futuro deseado de la organización. Describe hacia dónde quiere llegar la empresa a largo plazo y sirve como una guía estratégica que motiva e inspira tanto a empleados como a clientes. Una visión clara y bien



articulada ayuda a mantener a la organización en el camino correcto hacia el éxito sostenible. En una empresa artesanal, la visión podría estar enfocada en ser reconocidos como líderes en la preservación y promoción de la artesanía tradicional, tanto a nivel local como internacional (Aguirre et al., 2017).

### **FODA:**

El análisis FODA es una herramienta estratégica que permite identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización. Las fortalezas son los recursos y capacidades internas que la empresa puede aprovechar, mientras que las debilidades son áreas que necesitan mejorar. Las oportunidades son condiciones externas que pueden beneficiar a la empresa, y las amenazas son factores externos que podrían afectar su desempeño. Este análisis permite formular estrategias que aprovechen las fortalezas y oportunidades mientras se mitigan las debilidades y amenazas (Ramírez, 2012).

### **Gestión administrativa**

La gestión financiera-administrativa es crucial para la sostenibilidad del negocio artesanal. Llevar un control detallado de todas las transacciones a través de un registro de ingresos y gastos es esencial. La elaboración de presupuestos anuales y mensuales permitirá planificar los gastos e inversiones, asegurando un manejo prudente de los recursos. Además, es importante investigar y aplicar a fuentes de financiamiento disponibles para artesanos, como créditos y subvenciones, para obtener el apoyo necesario. Planificar inversiones en maquinaria, materiales y formación contribuirá al desarrollo y crecimiento del negocio (Ambuludi , 2019).

Los recursos humanos deben centrarse en la capacitación y desarrollo continuo de los artesanos. Ofrecer talleres y cursos para mejorar habilidades técnicas y de gestión es vital para mantener la competitividad (Cooperación Suiza en Bolivia, 2019). Adicional a ello, se recomienda

fomentar el crecimiento organizado del personal y profesional de los artesanos, contar con un plan de carrera donde contribuya a la retención del talento y aumentar la motivación. Por otro lado, se pueden implementar sistemas de incentivos, que pueden ser una herramienta eficaz para motivar a los empleados, mientras que crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo mejora la satisfacción laboral y la productividad. Una gestión de recursos humanos efectiva asegura que el negocio cuente con un equipo capacitado y comprometido (Armijos, 2019).

Otro eje importante dentro de la gestión administrativa es la gestión de producción, el que se enfoca en mantener altos estándares de calidad y fomentar la innovación. Definir estándares de calidad claros y realizar inspecciones cada cierto tiempo para asegurar que la producción cumpla con lo que espera el cliente (Alcocer, 2022). Fomentar la investigación y desarrollo en nuevos diseños y técnicas permite a los artesanos mantenerse a la vanguardia y ofrecer productos innovadores. Crear prototipos y realizar pruebas antes de la producción en masa ayuda a identificar y corregir problemas, asegurando que a la final la producción sea de buena calidad y cumpla con los estándares establecidos (Ventura de Esquén , 2021).

Por otro lado, otro ámbito importante dentro de la gestión administrativa son las estrategias de ventas y marketing, que permiten aumentar la visibilidad y comercialización de los productos artesanales (Peña et al., 2022). Primero, es importante desarrollar una marca sólida que refleje la identidad y valores del negocio para establecer una conexión con los clientes. Después, se debe utilizar diversos canales de publicidad y promoción, tanto tradicionales como digitales, ya que contribuye a que la marca alcance un público más amplio. Finalmente, se debe establecer canales de venta físicos y en línea permitiendo que los artesanos lleguen a diferentes mercados y aumentar sus ingresos, y mantener una comunicación fluida con los clientes para construir relaciones duraderas y fidelizar a los compradores (Peña y Rosero, 2023).

En el sector artesanal, la gestión administrativa debe centrarse en la sostenibilidad y la responsabilidad social. El uso de materiales ecológicos y las prácticas de producción sostenibles ayudan a preservar el medio ambiente, para lograr la sostenibilidad a largo plazo, es fundamental adoptar una producción limpia que minimice el impacto ambiental. Además, permite el desarrollo de la comunidad local con proyectos sociales que fortalecen las relaciones entre la comunidad y promueve un entorno favorable (Sánchez, 2023).

La adopción de tecnología y digitalización es fundamental para modernizar y optimizar la gestión administrativa del sector artesanal. Utilizar software de gestión para inventarios, ventas y contabilidad mejora la eficiencia operativa al automatizar procesos y reducir errores. Las plataformas de comercio electrónico amplían el alcance de mercado, facilitando las ventas a nivel nacional e internacional. Además, una presencia activa en redes sociales atrae y fideliza clientes. Las estrategias de marketing digital aumentan la visibilidad y ventas, mientras que herramientas como el análisis de datos y plataformas de colaboración mejoran la competitividad y crecimiento del negocio (Soto y Ramírez, 2022).

### **Innovación:**

La innovación es clave para el crecimiento y la competitividad de una organización. Involucra la creación y aplicación de nuevas ideas, productos o procesos que agregan valor y mejoran la eficiencia. En el sector artesanal, la innovación puede manifestarse en el uso de materiales sostenibles, el desarrollo de técnicas creativas o la integración de tecnología para mejorar la producción. Al fomentar una cultura de innovación, las empresas no solo se adaptan a los cambios del mercado, sino que también anticipan las necesidades de los clientes y se posicionan como líderes en su industria (Robayo , 2016).

**Percepción de la Calidad:**

La percepción de la calidad se refiere a cómo los clientes valoran un producto o servicio, basándose no solo en su funcionalidad, sino también en aspectos como el diseño, la durabilidad y la atención al cliente. En una empresa artesanal, la calidad percibida puede depender del uso de materiales tradicionales, la autenticidad de los procesos y el nivel de personalización en los productos. Mantener una percepción positiva de la calidad es esencial para construir la lealtad del cliente y diferenciarse en mercados altamente competitivos, donde las expectativas de los consumidores son cada vez más elevadas (Alzuetta & Villanueva, 2012).

**Toma de Decisiones:**

La toma de decisiones es un proceso crucial en la gestión de cualquier organización, ya que implica seleccionar la mejor opción entre múltiples alternativas. Este proceso debe estar basado en datos fiables, análisis profundos y una clara comprensión de los objetivos organizacionales. Las decisiones estratégicas, como la introducción de nuevos productos o la inversión en tecnología, deben alinearse con la misión y visión de la empresa. Además, una toma de decisiones eficaz involucra a los distintos niveles de la organización, promoviendo una cultura de colaboración y responsabilidad compartida (Canós et al., 2012).

**Operacionalización de variables****• Variable Independiente: Planificación Estratégica**

Esta planificación influye directamente en la manera en que se organizan, gestionan y coordinan las actividades dentro de una organización, y en el sector artesanal, puede determinar la forma en que se estructuran los procesos, se asignan los recursos y se gestionan las operaciones, asegurando una administración eficiente y adaptativa a las demandas del mercado y las tendencias emergentes (Cámara Oviedo, 2022).

- Variable Dependiente: Gestión Administrativa en el Sector Artesanal

La gestión administrativa se refiere a las prácticas, procedimientos y políticas implementadas para administrar eficientemente una organización, lo que en el sector artesanal puede incluir la organización de la producción, recursos humanos, la contabilidad, control de calidad y distribución de productos (Universidad Latina de Costa Rica, 2020). Esta gestión es influenciada por las decisiones y estrategias definidas en la planificación estratégica; una planificación estratégica efectiva puede conducir a una gestión administrativa más eficiente.

**Tabla 1**

*Operacionalización de variables*

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	Tipo de Variable	
<b>Planificación Estratégica</b>	Formulación de Estrategias	Análisis FODA	Realización de análisis FODA	Cuantitativa	
			Identificación de oportunidades de mercado.	Cuantitativa	
	Implementación de Estrategias	Plan de acción	Definición de objetivos	Claridad en los objetivos.	Cuantitativa
			Alineación de los objetivos.	Cuantitativa	
	Implementación de Estrategias	Plan de acción	Elaboración de un plan de acción detallado.	Asignación de recursos.	Cuantitativa
			Comunicación interna	Mecanismos de comunicación.	Cuantitativa

		Nivel de comprensión de la estrategia.	Cuantitativa	
	Evaluación y Control	Sistemas de monitoreo	Frecuencia de evaluación.	Cuantitativa
			Ajustes realizados.	Cuantitativa
	Eficiencia Operativa	Utilización de recursos	Optimización del uso de recursos materiales.	Cuantitativa
			Gestión del tiempo.	Cuantitativa
		Cumplimiento de metas	Alcance de los objetivos establecidos.	Cuantitativa
			Tiempo de respuesta.	Cuantitativa
	Eficacia Administrativa	Toma de decisiones	Participación en la toma de decisiones.	Cuantitativa
			Calidad de las decisiones.	Cuantitativa
<b>Gestión Administrativa en el sector artesanal</b>		Resolución de problemas	Capacidad para resolver problemas.	Cuantitativa
			Innovación en la solución de problemas.	Cuantitativa
	Satisfacción del Cliente	Calidad del servicio	Percepción de la calidad del servicio.	Cuantitativa
			Nivel de satisfacción del cliente.	Cuantitativa
		Fidelización del cliente	Tasa de retención de clientes.	Cuantitativa
			Frecuencia de compra repetida.	Cuantitativa

**Fuente:** Operacionalización de variables obtenido de (Lara, 2021)

Esta matriz permite organizar y estructurar la forma en que se mide cada una de las variables y sus dimensiones, utilizando indicadores específicos que se traducen en ítems observables y medibles.

### **Trabajos similares**

El autor Alex Lara realizó un estudio acerca de la gestión administrativa para la asociación de artesanos ubicado en “La Victoria” del Cantón Pujilí de Latacunga (Lara, 2021). El estudio que se presentó tiene como objetivo general: Crear un modelo de gestión administrativa para la Asociación de Productores Artesanales "La Victoria" del cantón Pujilí. La investigación se llevó a cabo con un enfoque cuantitativo y el método deductivo. Se utilizó un diseño de campo y se emplearon técnicas de investigación documental. La población estudiada consistió en 97 artesanos de la Asociación de Productores Artesanales “La Victoria” del cantón Pujilí, de los cuales se seleccionó una muestra representativa para la realización de una encuesta, la que se midió la confiabilidad bajo el Alfa de Cronbach (Lara, 2021).

La investigación "Gestión administrativa para la asociación artesanal las Delicias del Triunfo" realizado por Marco Suárez, brinda pautas para la implementación de estrategias de gestión administrativa que ayuden a las pequeñas y nacientes asociaciones agro-productivas de la economía social y solidaria, a su adecuado desenvolvimiento y ordenamiento a fin de que sus procesos internos no solo se clarifiquen, sino que optimicen las habilidades y buen desempeño de sus miembros para el crecimiento de la asociación (Suárez, 2018). La encuesta y el análisis de datos se utilizaron como herramientas de investigación. Los hallazgos estadísticos revelaron que la forma en que se lleva a cabo el trabajo interno y la atención al cliente actual no contribuye al desarrollo de la asociación, se deteriora su estructura, se desperdician recursos y no se exhiben adecuadamente las ganancias. Esto permitió obtener resultados que se triangularon para crear una propuesta del Modelo de Gestión Administrativa MOGANA con componentes viables que permitan la

visibilidad y la comercialización en la asociación, incorporando elementos adaptados a los tiempos actuales (Suárez, 2018).

La combinación de todas estas prácticas estratégicas y administrativas no solo mejora la calidad y la cantidad de la producción artesanal, sino que también garantiza la sostenibilidad y la responsabilidad social del sector. El sector artesanal puede cambiar, haciéndolo más competitivo y sostenible, con la ayuda de una buena gestión administrativa y una planificación estratégica. Se concluye que el marco teórico del sector artesanal, apoyado por una planificación estratégica y una gestión administrativa efectiva, ofrece un camino claro hacia el crecimiento sostenible y el fortalecimiento de este sector vital.

### **Metodología**

La investigación fue de tipo descriptiva, ya que permite definir de manera detallada las variables de estudio como la planificación estratégica y el sector artesanal. Por otro lado, se presentó un enfoque cuantitativo, ya que este tipo de enfoque permite precisar la relación existente en una población determinada entre una variable y otra, como en este caso la variable independiente (planificación estratégica) y la variable dependiente (gestión administrativa del sector artesanal) (Albornoz, 2023),

La presente investigación sigue un método deductivo, donde se detalla de lo general a lo específico y se caracteriza por ser un método más sencillo de aplicar (Arias , 2021). El presente estudio es longitudinal, ya que se midieron las variables en diferentes momentos del tiempo. El método estadístico que se usó para el análisis fue la medida de tendencia central como la media, para identificar el comportamiento más común de la información obtenida. La técnica que se utilizó fue la aplicación de la encuesta para recolectar información a través de un cuestionario con 22 preguntas de tipo Likert, lo que hace más sencillo el cálculo de Alfa de Cronbach para la posterior validación del instrumento (Cohen y Gómez, 2019). Las variables que se consideraron



fueron la planificación estratégica y la gestión administrativa, son las variables que se van a estudiar en el presente proyecto.

Para obtener la población desde la que se va a calcular el tamaño de la muestra para el sector artesanal de Cuenca, primero se verificó el código CIIU que se consideran artesanías:

**Tabla 2**

*Sectores artesanales priorizados*

Código	Descripción
G4773.91	Venta al por menor de recuerdos, sellos, monedas, artículos religiosos y artesanía en establecimientos especializados
C3290.39	Fabricación de otros artículos diversos: productos de tagua, artesanías de otros materiales (excepto plástico, porcelana, cerámica y madera), cedazos y cribas manuales; ramilletes y coronas de flores, cestas con arreglos florales; flores, frutas y plantas artificiales; maniqués de sastre, gelatinas, materias vegetales o minerales, etc
C2393.02	Fabricación de estatuillas, artesanías y otros artículos ornamentales de cerámica o porcelana
C2220.99	Fabricación de otros artículos de plástico diversos: accesorios para muebles, estatuillas, artesanías, correas de transporte y transmisión, cintas autoadhesivas, papel de empapelar, hormas de zapato, boquillas de cigarrillos y cigarrillos, peines, ruleros, artículos de fantasía promocionales y de regalo de plástico, canastas de plástico, etc

**Fuente:** INEC (2012)

Luego se obtiene del Registro Estadístico de Empresas 2022, el total de empresas que trabajan en el sector artesanal en Cuenca, que son alrededor de 193 empresas.

Luego de obtener la cantidad de empresas artesanales en Cuenca para el 2022, se calculó la muestra para poblaciones finitas, la que sigue la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

N= Tamaño de la población

Z= nivel de confianza del 95% =1.96

p= probabilidad de éxito= 0,5

q= probabilidad de fracaso= 0,5

e<sup>2</sup>= porcentaje de precisión del 5%= 0,05

$$n = \frac{(1,96)^2 * 193 * 0,50 * 0,50}{(0,10)^2 * (193 - 1) + (1,96)^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{185,36}{2,88} = 64,35$$

El tamaño de la muestra es 64 empresas del sector artesanal a quienes hay que aplicar la encuesta de la presente investigación.

Después de obtener la muestra y de realizar el levantamiento de información, se obtiene el alfa de Cronbach para verificar la consistencia del cuestionario que se aplicó a las 64 empresas.

### Figura 1.

Análisis de la consistencia



**Fuente:** Cronbach, L.J (1951)

Para el cálculo del Alfa de Cronbach del cuestionario hay que utilizar la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left( \frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

Al realizar el cálculo del alfa de Cronbach es 0,874, por lo que la fiabilidad del cuestionario es alta.

## Resultados

En este capítulo, se presentan los hallazgos derivados del análisis de la influencia de la planificación estratégica en la gestión administrativa del sector artesanal en la ciudad de Cuenca, Ecuador, durante el periodo 2020-2022. La investigación se centró en examinar cómo la influencia de estrategias planificadas ha impactado en la eficiencia, sostenibilidad y crecimiento de las empresas artesanales en un contexto desafiante y en evolución.

Este análisis proporciona una base sólida para comprender la efectividad de la planificación estratégica en el contexto artesanal de Cuenca que sirve como punto de partida para futuras investigaciones y recomendaciones en el ámbito de la gestión administrativa y el desarrollo del sector artesanal. En seguida se presentan los resultados obtenidos de las encuestas de la variable independiente.

### Dimensión 1: Formulación de Estrategias

En esta dimensión se realizaron 4 preguntas para las empresas que se encuestaron:

#### Indicador 1.1: Análisis FODA

- La empresa realiza frecuentemente un análisis FODA.
- La empresa identifica nuevas oportunidades de mercado a través del análisis

#### FODA

**Tabla 3**

#### *Análisis FODA*

Escala	Análisis FODA		Media
Totalmente de acuerdo	25%	23%	24%
De acuerdo	44%	34%	39%
Neutral	27%	33%	30%
En desacuerdo	3%	9%	6%
Totalmente en desacuerdo	2%		2%

**Elaborado por:** La Autora

El análisis de las medias muestra una percepción mayormente positiva sobre la formulación de estrategias, con un 63% de los encuestados ubicándose en las categorías de "de acuerdo" o "totalmente de acuerdo". Sin embargo, el 30% de neutralidad indica que puede existir una falta de claridad o visibilidad en cuanto a los beneficios concretos que trae el uso de herramientas como el análisis FODA. Las empresas podrían mejorar su comunicación interna para garantizar que los empleados comprendan cómo estas estrategias se traducen en oportunidades y acciones reales. Esto apunta a la necesidad de hacer más evidente cómo las oportunidades identificadas se traducen en acciones concretas.

### **Indicador 1.2: Definición de objetivos estratégicos**

- Los objetivos estratégicos de la organización son claros y bien definidos.
- Los objetivos estratégicos de la organización están alineados con la misión y visión de la misma.

**Tabla 3**

*Definición de objetivos estratégicos*

Escala	Definición de objetivos estratégicos		Media
Totalmente de acuerdo	23%	19%	21%
De acuerdo	44%	34%	39%
Neutral	17%	34%	26%
En desacuerdo	14%	11%	13%
Totalmente en desacuerdo	2%	2%	2%

**Elaborado por:** La Autora

El análisis de la media sugiere una percepción predominantemente positiva, ya que el 60% de los encuestados se muestra de acuerdo o totalmente de acuerdo con la definición de los objetivos

estratégicos. Sin embargo, la neutralidad significativa (26%) y el 13% en desacuerdo señalan posibles áreas de mejora, específicamente en la comunicación y la ejecución de la estrategia en niveles más operativos de la organización. Estos resultados subrayan la importancia de no solo definir claramente los objetivos estratégicos, sino también asegurar que todos los empleados comprendan cómo se relacionan con su trabajo cotidiano, lo que puede mejorar la cohesión organizacional y la efectividad en la implementación de estrategias.

### **Dimensión 2: Implementación de Estrategias**

En esta dimensión se realizaron 4 preguntas para las empresas que se encuestaron:

#### **Indicador 2.1: Plan de acción**

- La organización elabora un plan de acción detallado para implementar sus estrategias.
- La organización asigna adecuadamente los recursos necesarios para la implementación de estrategias.

**Tabla 4**

#### *Plan de acción*

<b>Escala</b>	<b>Plan de acción</b>		<b>Media</b>
Totalmente de acuerdo	19%	23%	21%
De acuerdo	48%	33%	41%
Neutral	25%	36%	30%
En desacuerdo	6%	6%	6%
Totalmente en desacuerdo	2%	2%	2%

**Elaborado por:** La Autora

La media refleja una tendencia global positiva, con un 62% de los empleados (sumando "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo") percibiendo que la organización está implementando adecuadamente sus planes de acción y asignando los recursos necesarios. Sin embargo, el 30%

neutral sugiere una oportunidad importante para mejorar la claridad y visibilidad de estos procesos, con el fin de reducir la incertidumbre entre los empleados y mejorar la confianza en la estrategia organizacional.

### **Indicador 2.2: Comunicación interna**

- Existen mecanismos efectivos de comunicación interna para transmitir las estrategias en la organización.
- Los empleados comprenden claramente las estrategias de la organización.

**Tabla 5**

#### *Comunicación interna*

<b>Escala</b>	<b>Comunicación interna</b>		<b>Media</b>
Totalmente de acuerdo	23%	23%	23%
De acuerdo	47%	36%	41%
Neutral	22%	30%	26%
En desacuerdo	8%	11%	9%
Totalmente en desacuerdo			0%

**Elaborado por:** La Autora

La media general muestra que una mayoría del 64% de los empleados percibe que los mecanismos de comunicación interna son efectivos para transmitir las estrategias y que las comprenden claramente, lo cual es una señal positiva. Sin embargo, la neutralidad del 26% resalta la necesidad de reforzar los canales de comunicación y asegurar que todos los empleados estén alineados y comprendan completamente las estrategias de la organización. Esto es clave para mejorar la implementación de las estrategias y asegurar que los empleados se sientan involucrados en el proceso.

### **Dimensión 3: Evaluación y control estratégico**

En esta dimensión se realizaron 2 preguntas para las empresas que se encuestaron:

### Indicador 3.1: Sistemas de monitoreo

- La organización evalúa frecuentemente los resultados de sus estrategias.
- La organización realiza ajustes en sus estrategias basándose en los resultados de las evaluaciones.

**Tabla 6**

*Sistemas de monitoreo*

Escala	Monitoreo	Media	Media
Totalmente de acuerdo	17%	20%	19%
De acuerdo	44%	45%	45%
Neutral	31%	25%	28%
En desacuerdo	5%	5%	5%
Totalmente en desacuerdo	3%	5%	4%

**Elaborado por:** La Autora

El análisis de la percepción sobre el sistema de monitoreo en las empresas refleja una tendencia positiva, pero con áreas que requieren mayor atención. En promedio el 63% de los encuestados cree que las empresas evalúan frecuentemente los resultados de sus estrategias, y que se realizan ajustes estratégicos basados en esas evaluaciones. Sin embargo, las posturas neutrales (28% respectivamente) indican que una proporción considerable de empleados no está completamente segura sobre la frecuencia y efectividad de estas evaluaciones y ajustes.

Este nivel de neutralidad sugiere que, aunque el sistema de monitoreo es percibido favorablemente por la mayoría, existe una falta de claridad o de comunicación sobre cómo se llevan a cabo estas evaluaciones y cómo se aplican los resultados para ajustar las estrategias. Esto subraya la importancia de mejorar la transparencia y la comunicación en torno a los procesos de monitoreo y evaluación, asegurando que todos los empleados estén al tanto de cómo sus esfuerzos

se traducen en ajustes estratégicos concretos, lo que fortalecería la confianza y el compromiso en la implementación de las estrategias.

En seguida se presentan los resultados obtenidos de las encuestas de la variable dependiente: Gestión administrativa en el sector artesanal.

### **Dimensión 1: Eficiencia Operativa**

En esta dimensión se realizaron 4 preguntas para las empresas que se encuestaron:

#### **Indicador 1.1: Utilización de recursos**

- La organización optimiza el uso de recursos materiales.
- La gestión del tiempo en la organización es efectiva.

#### **Tabla 7**

##### *Utilización de recursos*

<b>Escala</b>	<b>Utilización de recursos</b>		<b>Media</b>
Totalmente de acuerdo	25%	23%	24%
De acuerdo	33%	30%	31%
Neutral	34%	33%	34%
En desacuerdo	6%	13%	9%
Totalmente en desacuerdo	2%	2%	2%

**Elaborado por:** La Autora

La media indica que la percepción general es positiva, pero existe un margen significativo de incertidumbre entre los empleados. Con un 24% de respuestas "Totalmente de acuerdo" y un 31% "De acuerdo", se establece que la mayoría considera que la organización optimiza los recursos materiales. Sin embargo, los niveles elevados de neutralidad (34%) y las respuestas de desacuerdo (11%) indican que una parte considerable de los encuestados tiene dudas o falta de información clara sobre la efectividad en la gestión de recursos y el tiempo. Esto resalta la importancia de fortalecer la comunicación interna y proporcionar ejemplos concretos de cómo se están



optimizando los recursos, lo que podría mejorar la percepción general y la efectividad operativa en la organización.

### **Indicador 1.2: Cumplimiento de metas**

- La organización alcanza frecuentemente los objetivos establecidos.
- El tiempo de respuesta de la organización ante cambios en el mercado es adecuado.

**Tabla 8**

*Cumplimiento de metas*

<b>Escala</b>	<b>Cumplimiento de metas</b>		<b>Media</b>
Totalmente de acuerdo	28%	23%	26%
De acuerdo	39%	36%	38%
Neutral	27%	36%	31%
En desacuerdo	6%	5%	5%
Totalmente en desacuerdo			0%

**Elaborado por:** La Autora

El análisis revela una percepción mayormente positiva en relación con el cumplimiento de los objetivos establecidos y la capacidad de respuesta ante cambios en el mercado. Con un 26% de los encuestados "Totalmente de acuerdo" y un 38% "De acuerdo", se establece que una proporción considerable de los empleados siente que la organización tiene éxito en alcanzar sus metas y responder adecuadamente a las dinámicas del mercado.

No obstante, el 31% de respuestas neutrales sugiere que una parte significativa de los encuestados no tiene una opinión clara sobre el cumplimiento de metas y la adaptabilidad de la organización. Esto podría reflejar una falta de comunicación sobre los objetivos estratégicos y los resultados alcanzados, así como sobre cómo se manejan las situaciones cambiantes en el entorno. Las bajas tasas de desacuerdo (5%) son alentadoras, pero el nivel de neutralidad indica que se requiere una mayor claridad y transparencia en la comunicación de los logros y desafíos de la

organización. Esto podría fortalecer la confianza de los empleados y mejorar la alineación con los objetivos estratégicos, asegurando que todos comprendan su papel en el logro de las metas.

**Dimensión 2:** Eficacia administrativa.

**Indicador 2.1: Toma de decisiones**

- Hay una participación adecuada en la toma de decisiones en la organización
- Las decisiones tomadas en la organización son de alta calidad.

**Tabla 9**

*Toma de decisiones*

<b>Escala</b>	<b>Toma de decisiones</b>		<b>Media</b>
Totalmente de acuerdo	23%	13%	18%
De acuerdo	38%	45%	41%
Neutral	30%	34%	32%
En desacuerdo	9%	6%	8%
Totalmente en desacuerdo		2%	2%

**Elaborado por:** La Autora

El análisis revela una percepción mayormente positiva en la organización, en promedio el 59% de los encuestados que creen que la participación en la toma de decisiones es adecuada y que estas son de alta calidad. Sin embargo, un 30% de respuestas neutrales sugiere que una parte considerable del personal no tiene una opinión clara al respecto, lo que podría reflejar incertidumbres sobre la comunicación y el proceso de toma de decisiones. Las bajas tasas de desacuerdo indican que la mayoría no ve problemas significativos, pero se recomienda mejorar la transparencia y la comunicación sobre cómo se toman las decisiones para aumentar el compromiso y la satisfacción del personal, fortaleciendo así la eficacia administrativa en general.

**Indicador 2.2: Resolución de problemas**

- La organización tiene una alta capacidad para resolver problemas operativos.
- La organización es innovadora para la solución de problemas.

**Tabla 10***Resolución de problemas*

<b>Escala</b>	<b>Resolución de problemas</b>		<b>Media</b>
Totalmente de acuerdo		23%	23%
De acuerdo	50%	36%	43%
Neutral	17%	33%	25%
En desacuerdo	11%	8%	9%
Totalmente en desacuerdo			0%

**Elaborado por:** La Autora

En cuanto a la capacidad para resolver problemas operativos y la percepción de innovación dentro de las organizaciones, los resultados son similares: aunque la mayoría de los encuestados valora positivamente la capacidad de la empresa para resolver problemas, la alta proporción de respuestas neutrales sugiere que existe una falta de claridad o confianza en estos aspectos. Además, aunque una mayoría percibe un nivel de innovación en la resolución de problemas, la percepción no es lo suficientemente fuerte como para asegurar una visión completamente positiva. Esto implica que la administración debe enfocarse en fortalecer tanto la capacidad operativa como la percepción de innovación, asegurando que estas habilidades estén claramente comunicadas y demostradas en la práctica diaria para mejorar la eficacia administrativa general.

### **Dimensión 3:** Satisfacción del cliente

#### **Indicador 3.1:** Calidad del servicio

- Los clientes perciben la calidad del servicio ofrecido por la organización como alta.
- Los clientes están satisfechos con el servicio ofrecido por la organización.

**Tabla 11***Calidad del servicio*

<b>Escala</b>	<b>Calidad del servicio</b>		<b>Media</b>
Totalmente de acuerdo	25%	23%	24%
De acuerdo	39%	45%	42%
Neutral	30%	22%	26%
En desacuerdo	3%	6%	5%
Totalmente en desacuerdo	3%	3%	3%

**Elaborado por:** La Autora

El análisis de las percepciones sobre la calidad del servicio, la satisfacción del cliente, la retención de clientes y la frecuencia de compras repetidas en las empresas del sector artesanal de Cuenca destaca una satisfacción del cliente en general positiva. La mayoría de los encuestados considera que los clientes perciben la calidad del servicio como alta y están satisfechos con el mismo. Sin embargo, la notable proporción de respuestas neutrales en ambos aspectos sugiere que una parte significativa de los empleados no tiene una opinión firme sobre cómo los clientes ven la calidad del servicio o su grado de satisfacción. Esto podría indicar una falta de comunicación o de información clara sobre las opiniones y necesidades de los clientes, lo que es esencial para mejorar la percepción interna de la satisfacción del cliente y, por ende, la calidad del servicio ofrecido.

**Indicador 3.2: Fidelización del cliente**

- La tasa de retención de clientes en la organización es alta.
- Los clientes realizan compras repetidas frecuentemente en la organización

**Tabla 12***Fidelización del cliente*

<b>Escala</b>	<b>Fidelización del cliente</b>		<b>Media</b>
Totalmente de acuerdo	20%	39%	30%
De acuerdo	45%	23%	34%
Neutral	25%	31%	28%
En desacuerdo	9%	6%	8%
Totalmente en desacuerdo			0%

**Elaborado por:** La Autora

El análisis del Indicador de Satisfacción del Cliente sugiere una percepción mixta en cuanto a la fidelización del cliente. Aunque un 30% de los encuestados se muestra totalmente de acuerdo con que los clientes están fidelizados, un 34% considera que están de acuerdo con la afirmación. Sin embargo, un 28% de respuestas neutrales indica que una parte considerable de los empleados no tiene una opinión firme sobre este aspecto, lo que puede reflejar una falta de comunicación sobre las iniciativas de fidelización o las percepciones de los clientes. Además, el 8% de respuestas en desacuerdo sugiere que hay áreas de mejora en la satisfacción del cliente. Estos resultados resaltan la necesidad de fortalecer las estrategias de fidelización y asegurar que todos los empleados comprendan cómo su trabajo impacta en la experiencia del cliente, lo cual es fundamental para mejorar la satisfacción y la lealtad a largo plazo.

Los resultados obtenidos ofrecen una visión integral de cómo las prácticas de planificación estratégica han contribuido a la optimización de recursos y la adaptación a cambios del mercado. Se abordan aspectos clave como la adaptación de estrategias a las condiciones locales, la alineación de objetivos organizacionales con las necesidades del mercado y la respuesta a factores externos que han influido en la gestión administrativa.

## Discusión

La discusión se centra en examinar cómo los hallazgos reflejan la eficiencia de las estrategias planificadas en la optimización de la gestión administrativa, en un contexto marcado por desafíos y oportunidades específicas del sector. Este análisis crítico permitirá establecer fortalezas y oportunidades de mejora en la planificación estratégica, así como ofrecer recomendaciones para optimizar la gestión administrativa en el sector artesanal de Cuenca.

Los resultados de la investigación con respecto a la formulación de estrategia como la implementación de FODA y objetivos alineados, en el sector artesanal de Cuenca indican que el 69% de las empresas de este sector cuentan con una percepción positiva y generalizada en la representación de estrategias y en la definición de objetivos que permiten sugerir que la organización ha institucionalizado este tipo de práctica recurrente en su gestión estratégica, al igual que en el artículo de Serrano et al. (2019), la estrategia FODA y definición de objetivos, afirman que es un procedimiento de gran utilidad para consolidar las estrategias empresariales.

La planificación detallada y la comunicación interna—son vistos favorablemente por la mayoría de los encuestados, con percepciones positivas que superan el 65% en cada caso. No obstante, la presencia de un porcentaje significativo de respuestas neutrales sugiere áreas donde la organización podría enfocarse en mejorar la transparencia, la claridad, y el involucramiento de los empleados, para reducir la ambigüedad y mejorar la percepción general, tal cual que Comadrán (2019) menciona que, si bien se cuenta con una estructura de comunicación, no se tiene un sistema de comunicación formal y estructurado.

Aunque la mayoría de los encuestados percibe positivamente tanto la evaluación de las estrategias como los ajustes posteriores, un segmento considerable permanece neutral, lo que podría indicar una falta de comunicación o de involucramiento en estos procesos clave por parte

de los actores principales, esto puede ocasionar, como en el caso de la investigación de Lara (2021) que el esquema de toma de decisiones presente falta de control y no se realice una evaluación efectiva de la gestión. Esta ambigüedad representa una oportunidad para que la organización mejore la claridad y la participación en sus procesos de evaluación y ajuste estratégico, con el fin de consolidar una percepción aún más positiva entre todos los miembros.

Adicional a ello, los encuestados tiene una percepción positiva tanto sobre la optimización de los recursos materiales como sobre la gestión del tiempo, existe una proporción significativa de respuestas neutrales en ambos casos. Esta neutralidad podría reflejar una falta de claridad, participación o información suficiente entre los empleados sobre estos procesos clave, como menciona Lara (2021) se deben dirigir los procesos administrativos y estratégicos a la consolidación de soluciones enfocados en las metas, estrategias y objetivos definidos. Además, la gestión del tiempo presenta un mayor porcentaje de desacuerdo, lo que podría indicar la necesidad de mejorar en este ámbito, la organización tiene oportunidades para aumentar la transparencia y el compromiso en la optimización de recursos y la gestión del tiempo para fortalecer estas percepciones positivas.

La efectividad administrativa se refleja en resultados positivos tanto en la toma de decisiones como en la resolución de problemas. Sin embargo, la considerable cantidad de respuestas neutrales en ambos aspectos subraya la necesidad de mejorar la claridad, la comunicación y la participación de los empleados, Rodríguez y Valenzuela (2023) recomiendan en este punto definir canales de comunicación efectiva, es decir más accesibles y transparentes, que favorezcan la participación y comprensión de los objetivos de la empresa. Abordar esta neutralidad podría fortalecer aún más la percepción positiva general y asegurar una mayor inclusión y consenso en los procesos decisionales de la organización.

En cuanto al servicio de calidad y la fidelidad del cliente se percibe positivamente la proporción de respuestas en ambos aspectos que destaca lo importante que es mejorar la transparencia y la comunicación interna sobre estos indicadores. Tal cual lo menciona Yépez y Vásquez (2020), es importante tener un plan estratégico que cuente con la identificación de clientes, captar la atención de potenciales clientes, retener los clientes que ya se tiene, y finalmente lograr contar con relaciones a largo plazo. El número de respuestas neutrales podría contribuir a fortalecer y consolidar una percepción más clara y positiva entre todos los miembros de la organización, asegurando una mayor alineación en la percepción de la calidad del servicio y la eficacia en la retención de clientes.

La discusión revela que, aunque la percepción general sobre diversos aspectos estratégicos y operativos de la organización es mayoritariamente positiva, existe una notable presencia de respuestas neutrales en varios indicadores clave. Esto sugiere que, aunque la organización está en el camino correcto, hay una necesidad imperante de mejorar la comunicación, involucrar más a los empleados, y clarificar los procesos internos.

### **Conclusiones, recomendaciones, trabajos futuros**

#### **Conclusiones**

El análisis de los datos recolectados indica que la organización posee una base firme en áreas críticas, como la participación en la toma de decisiones, la calidad de las decisiones, la eficiencia en el uso de recursos, la gestión del tiempo, la percepción de la calidad del servicio y la fidelización de clientes. La mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva en estas áreas, lo que indica que la organización está funcionando efectivamente en aspectos clave de su operación y estrategia.



Sin embargo, la presencia significativa de respuestas neutrales en casi todos los aspectos analizados destaca un área de oportunidad importante. Esta neutralidad sugiere que muchos empleados o partes interesadas no tienen una visión clara o definida sobre ciertos procesos y resultados dentro de la organización. Esto podría estar relacionado con una falta de comunicación efectiva, poca visibilidad de los procesos, o insuficiente participación en las decisiones y evaluaciones clave.

Para avanzar y mejorar de manera integral, la organización debería enfocarse en reducir esta incertidumbre. Esto podría lograrse a través de una mejor comunicación interna, ofreciendo más transparencia sobre los procesos estratégicos, involucrando activamente a más empleados en las decisiones importantes, y asegurándose de que los resultados y logros sean claramente compartidos y entendidos por todos.

En resumen, mientras la organización muestra fortalezas significativas, existe un margen de mejora en términos de comunicación y participación, lo que podría consolidar aún más la percepción positiva y el compromiso entre todos los miembros de la organización, fortaleciendo su capacidad para alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos.

### **Recomendaciones**

Se recomienda implementar canales de comunicación más efectivos y accesibles es crucial para que los empleados estén al tanto de los procesos decisionales, evaluaciones estratégicas y resultados clave. Esto puede lograrse a través de boletines internos, reuniones informativas regulares o plataformas digitales que compartan actualizaciones importantes. Además, fomentar una cultura de transparencia, donde los objetivos, estrategias y logros de la organización se comuniquen claramente a todos los niveles, reducirá la proporción de respuestas neutrales y fortalecerá la comprensión.

Es esencial involucrar a más personas del equipo en el proceso de toma de decisiones, especialmente en departamentos donde se percibe una participación adecuada pero no universal. Esto podría incluir encuestas internas, grupos de discusión o la creación de comités donde los empleados puedan aportar ideas y feedback directamente. Establecer mecanismos que permitan a los empleados ver cómo sus contribuciones influyen en las decisiones finales aumentará su sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

Desarrollar y compartir guías o informes que expliquen cómo se evalúan y ajustan las estrategias dentro de la organización ayudará a reducir la incertidumbre reflejada en las respuestas neutrales. Además, realizar sesiones de formación o talleres sobre la importancia de la evaluación estratégica y la implementación de ajustes basados en resultados mejorará la comprensión y alineación en torno a estos procesos, garantizando que todos los empleados estén alineados con los objetivos organizacionales.

Se recomienda implementar programas de capacitación orientados a aumentar continuamente el servicio de calidad es fundamental para asegurar que los estándares de calidad sean comprendidos y aplicados uniformemente en toda la organización. Además, realizar estudios más frecuentes y detallados sobre cuán satisfecho se encuentra el cliente y la tasa de retención, y compartir los hallazgos con los empleados, permitirá que comprendan mejor el impacto de su trabajo y cómo contribuye a la lealtad del cliente, fortaleciendo la percepción positiva en estos aspectos.

Finalmente, establecer un sistema de monitoreo y evaluación continua permitirá a la organización identificar rápidamente áreas de mejora en la percepción de los empleados y clientes, facilitando ajustes oportunos en la estrategia o las operaciones. Incentivar la retroalimentación constante y abierta por parte de los empleados y clientes ayudará a identificar posibles áreas de

mejora antes de que se conviertan en problemas significativos, garantizando una mejora continua y sostenida en la organización.

### **Trabajos futuros**

Como trabajos futuros se puede centrar en realizar un estudio longitudinal para analizar cómo evoluciona la percepción de los empleados sobre la contribución en la toma de decisiones, la calidad del servicio, y la retención de clientes a lo largo del tiempo. Esto permitiría identificar tendencias, evaluar el impacto de las intervenciones implementadas, y ajustar estrategias de manera continua.

Otro enfoque podría ser realizar una investigación comparativa entre diferentes departamentos o sucursales de la organización para identificar variaciones en el conocimiento de la calidad del servicio, la efectividad de la gestión del tiempo y la participación en las decisiones. Este estudio ayudaría a detectar áreas con mejores prácticas que podrían replicarse en otros segmentos de la organización.

Finalmente, un estudio futuro podría explorar la correlación entre la complacencia de los empleados y la satisfacción de los clientes, analizando cómo la percepción interna de los procesos y la participación afecta directamente la experiencia del cliente y la retención. Este análisis ayudaría a reforzar la importancia de mantener una alta moral interna para lograr resultados externos positivos.

### **Referencias**

Aguirre, K., & al, e. (2017). *Importancia de la formulación de la visión y la misión para el logro de los objetivos organizacionales*. Managua: Universidad nacional autonoma de Nicaragua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/8728/1/18784.pdf>

- Albornoz, E. (2023). *Metodología de la investigación aplicada a las ciencias de la salud y la educación*. Quito: Mawil Publicaciones de Ecuador.
- Alcocer, E. (2022). *La planificación estratégica y la gestión administrativa en la industria Prolácteos del cantón Latacunga*. Cotopaxi: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Almeida, V. (2019). *Propuesta metodológica de gestión del cambio para la diversificación de la empresa Orellana*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Alzueta, J., & Villanueva, P. (2012). *SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD*. Pamplona: Publica Universitas Navarrensis. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/10851013.pdf>
- Ambuludi, M. (2019). *Estudio de factibilidad para la creación de una caja de ahorro para la compañía de transporte comercial de carga pesada "Rogelio Macas y Asociados SA", parroquia Valle Hermoso - Provincia Santo Domingo de los Tsachilas"*. Loja: Universidad Nacional de Loja.
- Arellano, B. (2021). *Integración comercial a través del comercio electrónico transfronterizo de artesanías mexicanas*. Hermosillo: Universidad de Sonora.
- Arias, J. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Arequipa: Enfoques Consulting EIRL.
- Armijos, F. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Universidad y Sociedad*, 163-170.
- ASANA. (9 de Febrero de 2024). ASANA. Obtenido de Diferencias entre metas y objetivos: una guía para gestores de proyectos: <https://asana.com/es/resources/goal-vs-objective>
- Cámara Oviedo. (26 de 12 de 2022). *MBA Asturias*. Obtenido de Qué es la planificación estratégica y cómo realizarla paso a paso: <https://www.mba-asturias.com/empresas/planificacion-estrategica/>

- Canós, L., & et al. (2012). *Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación*. Valencia: Universitat Politecnica de Valencia. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf>
- Carbonell, E. (2020). *Patrimonio Inmaterial en el Ecuador*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/24528/1/Patrimonio%20inmaterial%20en%20el%20Ecuador.pdf>
- Carrasco et al. (2018). Análisis de planificación estratégica para las actividades artesanales: SCOPUS 2014 a 2016. *ESPACIOS*.
- Castro , I. (2023). *LA CLASIFICACIÓN DE RAMAS ARTESANALES EN ECUADOR Y EL PERJUICIO AL DERECHO LABORAL DE LOS ARTESANOS*. Cuenca: Universidad Católica de Cuenca.
- Chillogalli, L. (2021). *Impacto del sector artesanal en el desarrollo local de la parroquia san Sebastián de Sigsig en la última década*. Cuenca: UPS Cuenca.
- Cohen , N., & Gómez , G. (2019). *Metodología de la Investigación ¿Para qué?* Buenos Aires: Editorial Teseo.
- Comadrán, R. (2019). *Plan de negocios: PYME de cerveza artesanal*. Cuyo: UNCUIYO.
- Consejo Nacional de Planeación . (2022). *Concepto a las bases del Plan Nacional de desarrollo 2022-2026*. Bogotá: Consejo Nacional de Planeación.
- Cooperación Suiza en Bolivia. (2019). *Guía de gestión empresarial* . La Paz: Comisión Episcopal de Educación .
- Cruz, D., López de León, F., Pascual, L., & Battaglia, M. (2010). *Guía Técnica de producción de hongos comestibles de la especie de Hongos Ostra*.

- Gudiño , A., & Reyes, A. (2020). *Centro Artesanal Interpretativo: Una solución viable para revalorizar las artesanías de la comuna Valdivia*. Guayaquil : ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas* . Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo . (2010). *FASCÍCULO PROVINCIAL AZUAY*. Quito: INECC.
- Lara, A. (2021). *Gestión administrativa para la asociación de artesanos “La Victoria” del Cantón Pujilí*. Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- López de Castro, S. (2017). *DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA EN EL NÚCLEO COSTA ORIENTA DEL LAGO DE LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA*. Zulia: Dialnet. Obtenido de file:///C:/Users/MCH/Downloads/Dialnet-DiagnosticoSituacionalDeLaPlanificacionEstrategica-8540405.pdf
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2023). *Manual de implementación para aplicación del proceso de diagnóstico, levantamiento de plan de acción e identificación de necesidades de servicio e incentivos*. . Quito : ALADI.
- Peña , J., & Rosero, C. (2023). *Análisis de las estrategias de marketing para potenciar las ventas de bisutería en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana .
- Peña et al. (2022). Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 120-131.
- Ramírez, J. (2012). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Veracruz: Universidad Veracruzana. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Rey Peña, C. (2011). *La misión en la empresa*. Catalunya: Universidad Internacional de Catalunya.

- Robayo , P. (2016). *La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano*. Bogota: Universidad Central, Colombia. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6099/609964241005/html/>
- Rodriguez, J., & Valenzuela, N. (2023). *Plan de mejora de comunicación a través del departamento de gestion de talento humano para la empresa de Piñas Ricas del Ecuador S.A. de la ciudad de Guayaquil en el periodo de mayo a agosto del 2023*. Guayaquil: Universidad Politecnica Salesiana.
- Sánchez, A. (2023). *La responsabilidad social empresarial en Ecuador*. Guayaquil: UESS.
- Santos et al. (2023). La revalorización artesanal y su repercusión en la identidad cultural. El caso La Pila, Ecuador. *Turismo y su repercusión*, 29-45.
- Serrano, A., & et al. (2019). Diagnóstico estratégico de las MiPyMEs artesanales en Colombia. *ESPACIOS*, 8-12.
- Sotomayor, O., & Ramirez, E. (2022). *Digitalización y cambio tecnológico en las mipymes agrícolas y agroindustriales en América Latina*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Suárez, M. (2018). *Gestión administrativa para la "asociación artesanal las delicias del Triunfo"*. Ambato: Universidad Tecnológica Indoamérica.
- Universidad Latina de Costa Rica. (05 de 07 de 2020). *Universidad Latina de Costa Rica*. Obtenido de Importancia de la gestión administrativa en una empresa: <https://www.ulatina.ac.cr/articulos/importancia-de-la-gestion-administrativa-en-una-empresa>
- Ventura de Esquén , A. (2021). Gstión administrativa y motivación en la producción de una empresa de productos naturales, 2020 . *Digital Publisher*.

Yépez , A., & Vásquez, C. (2020). *Calidad del servicio y fidelización del cliente: Plan estratégico de CRM para la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Politecnica Salesiana. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/19495>