

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN FUNCIÓN DE LAS EXIGENCIAS DEL ENTORNO EMPRESARIAL PARA LA FUNDACIÓN CULTURAL HUMANIZARTE DEDICADA A LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS CULTURALES EN LA CIUDAD DE QUITO”

AUTORA:

VANESSA PATRICIA DUEÑAS CEVALLOS

DIRECTOR:

DR. GERMÁN GÓMEZ IÑIGUEZ

QUITO, ENERO 2012

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del Autor.

Quito, 15 de Octubre de 2011

(f) _____

Dueñas Cevallos Vanessa Patricia

DEDICATORIA

A mi Madre por ser una mujer luchadora, que con su esfuerzo y dedicación permitió que yo siga mis estudios, y me enseñó que para cumplir metas es necesario esforzarse.

Que día a día me dio la fortaleza para seguir adelante y no desfallecer ante los problemas y que hoy está junto a mí para apoyarme en la culminación de esta etapa de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Hago extenso mi agradecimiento a Dios por darme la fortaleza suficiente para poder cumplir las metas que me he planteado en la Universidad Politécnica Salesiana.

A mi familia por apoyarme en lo buenos y malos momentos de mi carrera universitaria, a mis amigas y amigos, en especial Gerwin y Pablo que fueron mis dos fieles amigos, compañeros, hermanos que me incentivaron a ser mejor cada día y me dieron ánimo para culminar esta etapa en mi vida.

A mi novio, quién siempre estuvo entendiéndome, aconsejándome y ayudándome para que yo pueda cumplir este objetivo, inculcándome el valor de la perseverancia.

También agradezco a los señores profesores que me apoyaron en el transcurso de mi etapa estudiantil y compartieron sus conocimientos y experiencias para convertirme en una excelente profesional, a mi tutor de tesis quién me guió para cumplir a cabalidad con la elaboración del presente trabajo

INDICE DE CONTENIDOS

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN EJECUTIVO	vi
CAPÍTULO I: GENERALIDADES.....	1
1.1.Introducción a la Fundación Humanizarte	1
1.2.Reseña de la Fundación Cultural Humanizarte.....	2
1.3.Estudio Organizacional.....	5
1.3.1.Base legal	5
1.3.2.La Fundación como Organización	13
1.3.3.Organigrama de la Fundación Cultural Humanizarte	14
1.3.4.Importancia del Estudio Organizacional.....	19
CAPÍTULO II: PLAN ESTRATEGICO	20
2.1. Descripción del Plan Estratégico	20
2.2.Planeación Estratégica	20
2.3. Sistema de Planificación Estratégica	21
2.3.1.Diagnóstico Estratégico	22
2.3.2.Direccionamiento Estratégico.....	28
2.3.3.Formulación Estratégica.	31
2.3.4.Confección De Matrices Estratégicas	38
2.4.Implementación Estratégica.....	48
2.4.1. Ejecución Estratégica.....	48
2.4.2. Control Estratégico	49
2.5.Definición de Términos Básicos	50
CAPÍTULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA FUNDACIÓN CULTURAL HUMANIZARTE	55
3.1. Investigación Directa	55
3.1.1.Plan de investigación	55
3.1.2. Fuentes de Datos	56
3.1.3. Métodos de Investigación	57
3.1.4. Instrumentos de la Investigación.....	57
3.1.5. Plan de Muestreo.....	58

Procedimiento de muestreo.....	61
3.2. Aplicación de la Investigación.....	61
CAPITULO IV: PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN FUNCION DE LAS EXIGENCIAS DEL ENTORNO EMPRESARIAL PARA LA FUNDACION CULTURAL HUMANIZARTE	74
4.1. Misión	74
4.2. Visión.....	74
4.3. Matriz axiológica	74
4.4. Objetivos de la Fundación Humanizarte.....	75
4.5. Análisis Estratégico.....	76
4.5.1. Análisis Interno.....	76
4.5.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	89
4.5.3. Análisis externo.....	91
4.5.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	112
4.6. Análisis Organizacional	114
4.7. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	122
4.8. Cadena de valor del ballet andino de la Fundación Cultural Humanizarte.....	123
4.9. Las siete “s” del ballet andino de la Fundación Cultural Humanizarte	124
4.9.1. Strategy (Estrategia Humanizarte).....	124
4.9.2. Structure (Estructura Humanizarte)	125
4.9.3. Skills (Habilidades Humanizarte)	126
4.9.4. Shared values (Valores Compartidos Humanizarte).....	126
4.9.5. Sitemns (Sistemas y Procesos Humanizarte).....	127
4.9.6. Style (Estilo Humanizarte).....	128
4.9.7. Staff (Personal Humanizarte).....	128
4.10. Matriz de Estrategias Competitivas.	128
4.11. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).....	147
4.12. Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)	149
4.13. Análisis Beneficio-Costo	151
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	155
Conclusiones	155
Recomendaciones:	156
BIBLIOGRAFIA	157
ANEXOS	161

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo de la propuesta “Diseño de un plan estratégico en función de las exigencias del entorno empresarial para la Fundación Cultural HUMANIZARTE dedicada a la organización de eventos culturales en la ciudad de Quito”, ha sido trascendental para reestructurar la misión, visión y objetivos de la Fundación, además de identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a través de un profundo análisis de cada factor que afecta a la organización.

La Fundación Cultural Humanizarte siendo una organización pequeña y sin fines de lucro tiene la necesidad de desarrollar una planificación estratégica que le haga conocer su situación actual, definir lineamientos de mejora e implementar dichos lineamientos.

A la Fundación Cultural Humanizarte le interesa enfrentar el siglo XXI con un conjunto de estrategias que le ayuden a mantenerse en el mercado competitivo, alcanzar este desafío significa estructurar un plan estratégico con el que se pueda aplicar estrategias innovadoras, realizar cambios fundamentales y rediseñar el trabajo en equipos de participación mutua, que garanticen servicios con estándares de calidad a sus clientes internos y externos; de esta manera surgirá una organización capaz de enfrentar con seguridad el tercer milenio y sus interesantes desafíos.

El presente trabajo pretende que la Fundación Cultural HUMANIZARTE aplique esta planificación estratégica para acceder a mejorar su operatividad como unidad generadora de valor, esto se verá reflejado en el desarrollo de servicios que cumplen con las necesidades y expectativas de sus usuarios.

El documento se halla organizado en cuatro capítulos de la siguiente manera:

El primer capítulo describe a la Fundación como una organización sin fines de lucro, expone el soporte legal y administrativo al que está sujeta y muestra su estructura organizacional actual.

El segundo capítulo tiene que ver con el sustento teórico de esta investigación contiene temas referentes y vinculados a la planificación estratégica.

El tercer capítulo hace referencia a la investigación y análisis situacional de la organización, indica todos los métodos e instrumentos que se utilizó al momento de conseguir información importante para el desarrollo del plan estratégico

El cuarto capítulo es la esencia del presente trabajo, describe el desarrollo del plan estratégico para la Fundación Humanizarte donde se identifican los factores internos y externos que influyen en la organización y se plantean propuestas estratégicas para alcanzar los objetivos deseados.

Además se emitirá juicios de valor en función del análisis que se realizó a la Fundación Cultural Humanizarte.

CAPÍTULO I: GENERALIDADES

1.1. Introducción a la Fundación Humanizarte

El presente trabajo de investigación está dirigido a la Fundación Cultural Humanizarte. Organización a la que le interesa enfrentar el siglo XXI con un conjunto de estrategias que le lleven a realizar una gestión eficaz cumpliendo a cabalidad sus objetivos evidenciándose su razón de ser.

El desarrollo científico, tecnológico, las actuales tendencias administrativas, el sistema de globalización mundial, la celeridad con que ocurren los cambios en las sociedades, las influencias de las corrientes de modernización que enfrenta el país como sus diferentes organizaciones, exigen la implementación de planes de acción para enfrentar las amenazas del entorno competitivo. Las organizaciones consiguen sobrevivir sólo si logran simultáneamente administrar el cambio, mantener un adecuado grado de estabilidad, reducir al mínimo la confusión y establecer un sentido de dirección.

La Fundación Cultural HUMANIZARTE no está al margen de esta necesidad, es más si tomamos en cuenta que las organizaciones se encuentran con una realidad cada vez más compleja y variable, lo que justifica la búsqueda de nuevas destrezas, habilidades y técnicas en la aplicación de la administración, que permita el diseño de servicios y/o productos que cumplan con las expectativas del mercado cultural.

El desarrollo del presente estudio trata de impulsar la propuesta del diseño de un plan estratégico en función de las exigencias del entorno empresarial para la Fundación Cultural HUMANIZARTE, proyectada con una perspectiva de trabajo con lineamientos concretos y bien estructurados a fin de que constituya una herramienta gerencial práctica y eficaz, que facilite la gestión, la toma de decisiones en forma competitiva, utilizando nuevas técnicas y prácticas operativas que alcancen el máximo rendimiento en el empleo del recurso humano, financiero, material y tecnológico, en concordancia con la racionalización de los trámites administrativos

en los diferentes niveles de la unidad, cubriendo las necesidades y expectativas organizacionales, así como de los clientes externos.

1.2. Reseña de la Fundación Cultural Humanizarte

La Fundación Cultural "HUMANIZARTE es una organización cultural creada y aprobada por Ley de la República del Ecuador en el año 1992, está constituida como persona jurídica de derecho privado y sin fines de lucro, con patrimonio y administración autónomas.

Domiciliada en el barrio la RONDA, ciudad de Quito, provincia de Pichincha, consolidada según su actividad como una organización que presta servicios de producción y presentación de espectáculos a base de artes de interpretación.

Es una entidad de naturaleza social, de servicio y desarrollo humano, económico y cultural, fomenta, investiga, difunde, y auspicia programas que rescaten nuestras costumbres étnicas para ser expresadas mediante la música y la danza a nivel nacional e internacional.

Nace físicamente en el año de 1991 y legalmente en mayo de 1992, desde entonces y bajo la dirección de Señor Nelson Marcelo Díaz Altamirano, la fundación ha fomentado la conciencia hacia múltiples expresiones de la naturaleza humana, se ha desarrollado generosamente en diferentes entornos; viene trabajando en la escenificación de danzas que difunden la tradición cultural del Ecuador, la producción y difusión de las artes escénicas, talleres de investigación e instrucción de profesionales de la danza, teatro, música, artes plásticas y desarrollo.

Así traduce algunas de éstas expresiones en lenguajes escénicos contemporáneos sin perder sus significados auténticos, configurando de esta manera una sensibilidad de cara hacia la vida.

La trayectoria de HUMANIZARTE ha marcado definitivamente el que hacer social, cultural, espiritual y ecológico del medio, y esta se justifica a través de su

participación en varias redes que potencializan su gestión a nivel nacional e internacional, así tenemos:

- Núcleo Ecuador para la Red de Promotores Culturales de Latinoamérica y El Caribe.
- Miembros de la Red Andina de Promotores Culturales, ANDIRED.
- Fundadores de la Red Ecuatoriana de Creadores-Promotores de Cultura, CULTURED.
- Comité Ejecutivo del Consejo Nacional de Organizaciones Civiles de Desarrollo Social del Ecuador, OCDS.
- Miembros de la Red de Museos, Empresas y Servicios Culturales del Centro Histórico de Quito.
- Miembro Fundador de la RET (Red Ecuatoriana de Teatros).
- Miembro Fundador de LA RED ECUATORIANA DE FESTIVALES INTERNACIONALES DE ARTES ESCENICAS.
- Miembro del Directorio de la FUNDACIÓN TEATRO BOLÍVAR.

HUMANIZARTE organiza y apoya el desarrollo de diferentes eventos de carácter: cultural, Artístico, Social y Espiritual.

- Celebración de Equinoccio de marzo de cada año.
- Celebración del Día de la Danza (29 de abril).
- Encuentro de Coreógrafos (julio de cada año).

- Festival Spondylus de las Artes¹. (equinoccio de septiembre de cada año).
- Encuentro de Resistencia de las culturas Quito Cara – Manteña Huancavilca (El 12 de octubre en Manabí cada año).
- Solsticios del 21 de junio y 21 de diciembre todos los años.
- Temporadas y giras permanentes del Ballet Andino Humanizarte.
- Coproducciones con artistas y realizadores de Danza, Teatro, Música, cine, televisión y espectáculos.
- Dirección Artística de los Desfiles de La Confraternidad de Quito.

“Humanizarte cuenta con su propio Ballet Andino, que se dedica a representar costumbres y tradiciones de las distintas etnias y culturas del Ecuador, transformando estas costumbres en danza de calidad, más elaborada y fusionada con las técnicas contemporáneas, generando un espectáculo de color y sensaciones en el escenario”.²

La Fundación se clasifica dentro de los parámetros de racionalidad como una organización sin fines de lucro, siendo una organización voluntaria y definiendo un radio de acción local como organizador de eventos culturales en la ciudad de Quito y como invitado demostrando capacidades competencias y destrezas por parte de su talento humano en festivales internacionales.

Con patrimonio y administración autónomos se regirá por el estatuto de la fundación y reglamentos internos.

Los fondos y bienes de la fundación estarán compuestos por:

- Las aportaciones de los miembros.

¹ Reencuentro de grupos de danza, teatro, música que se reúnen para celebrar el equinoccio

² DÍAZ, Nelson, Entrevista al Director de la Fundación Cultural Humanizarte, mayo 2011

- Las cuotas ordinarias y extraordinarias.
- Las donaciones o legados hechos por personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras.
- Ingresos que se obtuvieren por cursillos, seminarios, espectáculos, eventos afines, festivales, exposiciones, u otras actividades semejantes, nacional o internacionalmente.
- Los frutos e intereses que produjeran las inversiones.

1.3. Estudio Organizacional

A continuación se realizará el estudio de la Fundación Cultural Humanizarte en donde se presentará características específicas de esta organización definiendo una estructura organizativa acorde con los requerimientos propios de su gestión.

1.3.1. Base legal

El ordenamiento jurídico de cada país, fijado por su constitución política, leyes reglamentos, decretos y costumbres, determinan diversas condiciones que se traducen en normas permisivas o prohibitivas que pueden afectar directa o indirectamente a la investigación. Toda organización se encuentra bajo un determinado ordenamiento jurídico que es regulado por el marco legal.

En la Constitución Política del Ecuador, Ley que rige nuestro país, consagra el derecho a la libre asociación; “El Código Civil concede a las personas naturales y jurídicas el derecho de constituir corporaciones y fundaciones, así como reconoce la facultad de la autoridad que otorgó personería jurídica para disolverlas a pesar de la voluntad de sus miembros”³

³ Asamblea Constituyente, *Constitución Política del Ecuador*, Ministerio de Gobierno, art. 23, numeral 19

1.3.1.1. Constitución de una Fundación

Según las leyes establecidas en la República del Ecuador “Las personas naturales y jurídicas con capacidad civil para contratar se encuentran facultadas para constituir corporaciones y fundaciones con finalidad social y sin fines de lucro, en ejercicio del derecho constitucional de libre asociación con fines pacíficos.”⁴

Las Fundaciones pueden ser constituidas por voluntad de uno o más fundadores, en el caso de existir varios fundadores en el estatuto debe considerarse la existencia de un órgano directivo de al menos 3 personas.

Requisitos:

Para aprobar la constitución de fundaciones en el artículo 584 del Código Civil, se deberá presentar una solicitud, dirigida al Ministro de Estado que corresponda en este caso al Ministro de Cultura o al Secretario Nacional de la Administración Pública, firmada por el miembro fundador y adjuntando en un sólo expediente, los siguientes documentos, debidamente certificados por el Secretario de la organización:

- a) Acta de la Asamblea Constitutiva de la organización en formación, la misma que deberá contener expresamente:
 - La voluntad de los miembros de constituir la misma.
 - La nómina de la directiva provisional.
 - Los nombres completos, la nacionalidad, números de los documentos de identidad y domicilio de cada uno de los miembros fundadores.
 - Lugar en que la entidad en formación tendrá su sede, con referencia de la calle, parroquia, cantón, provincia e indicación de un número de teléfono, fax, o dirección de correo electrónico y casilla postal, en caso de tenerlos.

⁴ Código Civil, Art. 1. Tomado de Registro Oficial 311, Decreto Ejecutivo 982, Art. 1.

- b) Copia del estatuto que deberá incluir la certificación del Secretario provisional, en la que se indique con exactitud la o las fechas de estudio y aprobación del mismo.
- c) Las fundaciones de primer grado (personas naturales con un mínimo de cinco miembros con un fin delimitado), deberán acreditar un patrimonio mínimo de USD 400 dólares. Las fundaciones y las corporaciones de segundo (personas de primer grado o personas jurídicas) y tercer grado (agrupan personas de primer grado y personas de segundo grado) deberán acreditar un patrimonio mínimo de USD 4.000 dólares de los Estados Unidos de América en una cuenta de integración de capital.

En ningún caso se solicitarán documentos o el cumplimiento de requisitos no previstos en este reglamento. El Secretario Nacional de la Administración Pública someterá la solicitud a la aprobación del Ministro que estime competente. Si la documentación cumple con los requisitos exigidos, se elaborará el acuerdo ministerial que conceda personería jurídica a la organización en formación, lo cual deberá efectuarse en el término máximo de quince días contados a partir de la presentación de la solicitud con la totalidad de requisitos.

Si la solicitud no reúne los requisitos exigidos se concederá el término de cinco días para completarla; en caso de no hacerlo el trámite deberá ser negado, dentro del término de 15 días, sin perjuicio de que se presente con posterioridad, una nueva solicitud. Una vez otorgada la personería jurídica, todas las organizaciones deberán obtener el Registro Único para las Organizaciones de la Sociedad Civil.

1.3.1.2. Acreditación de organizaciones de la Sociedad Civil

La acreditación de organizaciones de la sociedad civil consiste en el cumplimiento de todos los requisitos que cada Ministerio establezca según la actividad que realice.

“Las fundaciones y corporaciones que por cualquier concepto reciban recursos públicos deberán contar previamente con la correspondiente acreditación para desarrollar sus actividades, la misma que será concedida por el Ministerio del ramo”⁵

Para obtener la acreditación las fundaciones y corporaciones deberán proporcionar la siguiente información:

- Población atendida.
- Ámbito geográfico de intervención.
- Costos de actividades.
- Fuentes de financiamiento.
- Experiencia profesional de sus directivos.
- Años de experiencia en actividades a ser desarrolladas o similares.
- Indicadores de eficiencia, eficacia y calidad.
- Designación del titular de la auditoría.

La acreditación tendrá una vigencia de cuatro años, luego de lo cual la organización deberá volver a acreditarse, de conformidad con lo dispuesto en el presente decreto.

Las fundaciones deberán presentar anualmente informe de actividades, reportes financieros e informes de auditoría a la entidad que le otorgó la acreditación.

Requisitos:

- a) Solicitud de Acreditación dirigida al Sr. Ministro, suscrita por el representante legal de la organización.

⁵ Asamblea Constituyente, Op. Cit., *Constitución Política del Ecuador* Art. 31. Cap. XI.

- b) Copia de Acuerdo Ministerial de Personería Jurídica, certificada.
- c) Copia Certificada del último Estatuto.
- d) Copia certificada de la Directiva, actualizada.
- e) Certificado de Registro otorgado por el Sistema Único de Registro de las Organizaciones de la Sociedad Civil –RUOSC- (original).
- f) Copia certificada del Registro Único de Contribuyentes, actualizado.
- g) Certificado de la cuenta bancaria de la organización.
- h) Certificado de que la organización no se encuentra inscrita como contratista incumplida o adjudicataria fallida en el Instituto de Contratación Pública.

1.3.1.3. Registro único de organizaciones de la Sociedad Civil

El Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil contendrá los siguientes datos:

- a) Identificación de la organización y estado jurídico de la misma.
- b) Objeto y fines de la organización.
- c) Proyectos en marcha y fuentes de ingresos.
- d) Nombre del representante legal y la nómina de la directiva, con registro de entradas y salidas.
- e) Nombres de los socios con registro de entradas y salidas.

f) Domicilio y dirección de la organización.

g) Estatuto.

h) Identificación del instrumento a través del cual se otorgó la personalidad jurídica.

El Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil tendrá carácter público, se organizará en forma electrónica, con acceso a través de la WEB, y difundirá públicamente toda la información que recabe.

Las fundaciones y corporaciones que por cualquier concepto reciban recursos públicos, deberán contar previamente con la correspondiente acreditación para desarrollar sus actividades, la misma que será conferida por el Ministerio del ramo, en el caso de la Fundación Cultural HUMANIZARTE es el Ministerio de Cultura.

La inscripción en el Registro Único de Proveedores previsto en la Ley del Sistema Nacional de Contratación Pública será equivalente a la obligación de inscribirse en el Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil, con la obligación de incorporar de manera electrónica la información adicional que este último requiera.

1.3.1.4. Registro único de proveedores (RUP)

Se define como una base de datos de proveedores de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, ya sean personas naturales y jurídicas habilitadas para participar en las contrataciones que realizan las instituciones públicas. Es decir, todo ciudadano que quiera participar o contratar con el Estado está obligado a inscribirse y habilitarse en el RUP.

Esto es muy importante para la Fundación Humanizarte en vista de que a través de este medio la fundación participa en el concurso de contratación pública para organizar y coordinar los desfiles de confraternidad de la ciudad de Quito.

Requisitos:

- a) Formulario impreso de registro en el RUP.
- b) Copia notariada de la constitución de la empresa, estatutos, reformas, inscritas en el Registro Mercantil.
- c) Certificado de existencia legal y cumplimiento de obligaciones otorgado por la Superintendencia de Compañías o la entidad de control respectiva.
- d) Copia del nombramiento del representante legal, inscrito en el Registro Mercantil, o poder conferido a un mandatario en el Ecuador, debidamente certificado.
- e) Copia de la cédula de ciudadanía del representante legal si es nacional o pasaporte y visa, si es extranjero.
- f) Certificado de no ser deudor moroso de la AGD (Agencia Garantía de Depósito).
- g) Certificado de cumplimiento de obligaciones patronales emitido por el IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social).
- h) Certificado de cumplimiento tributario emitido por el SRI (Servicio de Rentas Internas).
- i) Copia de la declaración de Impuesto a la Renta del último ejercicio económico.
- j) Certificados de los clientes principales de los tres últimos años, con el detalle de las especificaciones técnicas de los bienes, obras o servicios suministrados.

1.3.1.5. Evaluación y control

Los conflictos internos de las organizaciones y de éstas entre sí, deberán ser resueltos de acuerdo a las disposiciones estatutarias; y, en caso de persistir, se someterán a la

Ley de Arbitraje y Mediación. Las corporaciones y fundaciones que cuenten con recursos públicos se someterán también a la supervisión y control de la Contraloría General del Estado. Las fundaciones están sujetas a los siguientes controles:

- a) Control de funcionamiento a cargo del propio Ministerio que le otorgó la personalidad jurídica, el mismo que comprende la verificación de sus documentos, el cumplimiento del objeto y fines, el registro de directiva y la nómina de socios.
- b) Control de utilización de recursos públicos por parte de los organismos de control del Estado y de la institución a través de la cual se transfiere los recursos públicos.
- c) Control tributario a cargo del Servicio de Rentas Internas.

Para los fines de control antes descritos las fundaciones están obligadas a proporcionar las actas de asambleas, informes económicos, informes de auditoría y memoria aprobadas, o cualquier otra información que se refieran a sus actividades, requerida de manera anticipada y pública a los distintos ministerios y organismos de control y regulación, asimismo tendrán la obligación de facilitar el acceso a los funcionarios competentes del Estado para realizar verificaciones físicas.

1.3.1.6. Aspectos tributarios

El organismo de control en cuanto al pago de impuestos de personas naturales y jurídicas es el Servicio de Rentas Internas (SRI).

La Fundación Cultural Humanizarte al pertenecer al grupo de organizaciones sin fines de lucro deberá cumplir a efecto de la aplicación de la Ley de Régimen Tributario lo siguiente:

- a) Inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes.
- b) Llevar contabilidad.

- c) Presentar la declaración anual del impuesto a la renta, en la que no conste impuesto causado.
- d) Presentar la declaración del Impuesto al Valor Agregado en calidad de agente de percepción, cuando corresponda.
- e) Efectuar las retenciones en la fuente por concepto de Impuesto a la Renta e Impuesto al Valor Agregado y presentar las correspondientes declaraciones y pago de los valores retenidos.
- f) Proporcionar la información que sea requerida por la Administración Tributaria.

1.3.1.7. Organismos del sistema institucional de la cultura

- a) El Ministerio de Educación y Cultura.
- b) El Consejo Nacional de Cultura.
- c) La Casa de la Cultura Ecuatoriana "Benjamín Carrión".
- d) El Instituto de Patrimonio Cultural.
- e) Las demás instituciones del sector Público y del Privado que realizan actividad cultural.

1.3.2. La Fundación como Organización

Las fundaciones son personas jurídicas creadas por iniciativa particular para atender, sin ánimo de lucro, servicios de interés social, conforme a la voluntad de los fundadores. El sustrato de la fundación es la afectación de unos fondos preexistentes a la realización de un fin de beneficencia pública, de utilidad común o de interés social (educativos, científicos, tecnológicos, culturales, deportivos o recreativos)

La Fundación es una organización que combina medios técnicos, humanos y financieros en función de la consecución de un fin, según las distintas interrelaciones y dependencias de los elementos que lo constituyen.

Así la fundación busca cumplir sus objetivos y metas planteadas al igual que una organización con fines de lucro. Para alcanzar estos objetivos es necesario estructurar la organización, adecuándola a esos objetivos y a la situación en las condiciones específicas en que se encuentre.

1.3.3. Organigrama de la Fundación Cultural Humanizarte

La estructura de una organización es como una red de comunicación a través de la cual se transmite información. Estas comunicaciones pueden discurrir en dos sentidos:

- Horizontal, entre posiciones o puntos del mismo nivel de la estructura jerárquica.
- Vertical, Entre rangos diferentes, bien de información o ascendente, o de mando o descendente.

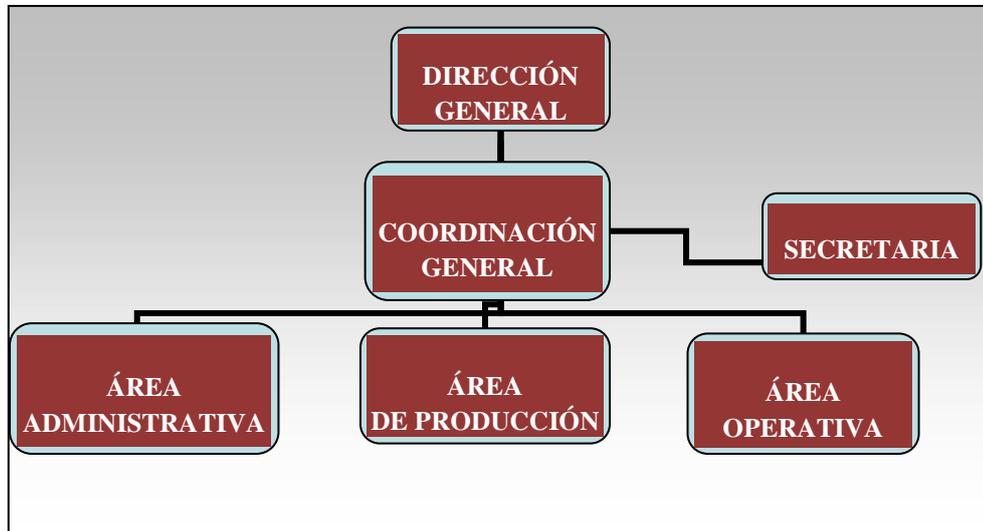
“El organigrama es una representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, cadena de mando, relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación” (FERREL & Geoffrey, 2004)⁶.

Una vez teniendo claro este contexto podemos decir que la Fundación Cultural HUMANIZARTE mantiene una estructura organizativa horizontal, representada gráficamente de la siguiente manera.

⁶ Mc GRAW, Hill, Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Cuarta Edición, 2004, p 243

CUADRO #1

ORGANIGRAMA HUMANIZARTE



Fuente: Edison Díaz, Organigrama de la Fundación Cultural HumanizarTE, Febrero 2010

1.3.3.1. Áreas Organizacionales

Área Administrativa

El área administrativa suministra elementos materiales y de infraestructura interna para los proyectos generados en la Dirección y las Coordinación de la Fundación Cultural HUMANIZARTE esta área abarca diversas actividades con respecto a: recursos humanos, materiales y tecnológicos con el fin de cumplir con las metas del control presupuestal. Se encarga de elaborar el Programa Operativo Mensual y de reportar las evaluaciones programáticas ante la Dirección General.

Administración De Recursos Humanos

Es importante hacer énfasis en la gestión de los recursos humanos por ser un área de estudios relativamente reciente, así como perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organización.

“La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas principales proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar

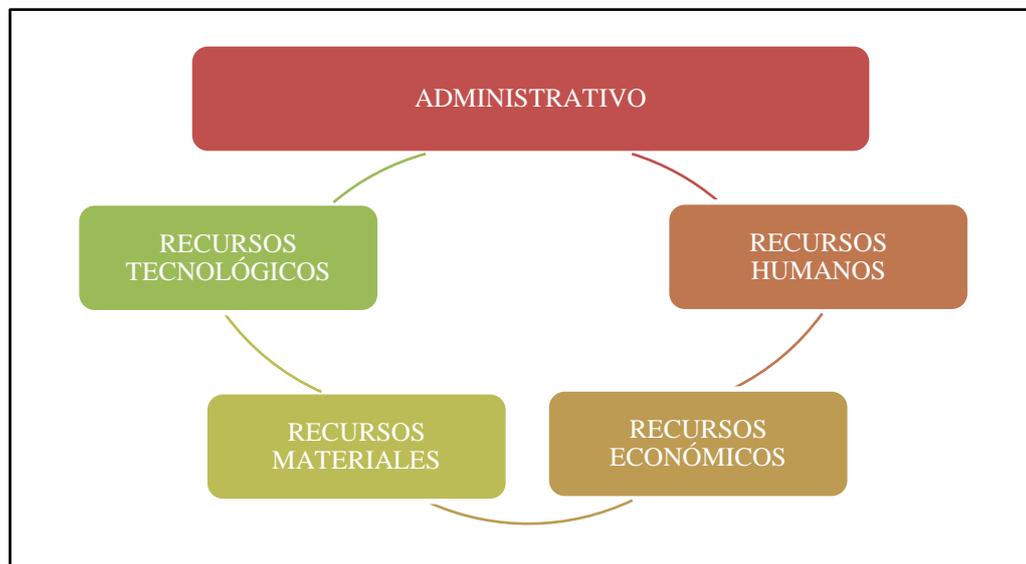
habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.”(DE LA CALLE DURAN & ORTIZ DE URBINA CRIADO, 2004)⁷.

Es importante la interacción que tiene el presente trabajo de investigación con la gestión de recursos humanos en vista de que una organización que no conozca a sus empleados fracasara en cualquier estrategia que quiera implementar.

No hay que olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

CUADRO # 2

ÁREA ADMINISTRATIVA



Fuente: La Autora

⁷ DE LA CALLE DURAN, m, & ORTIZ DE URBINA CRIADO ,m., *Introducción a la Gestión de Recursos Humanos, Primera Edición*, Pearson Education S.A, Madrid, España,2004, p15.

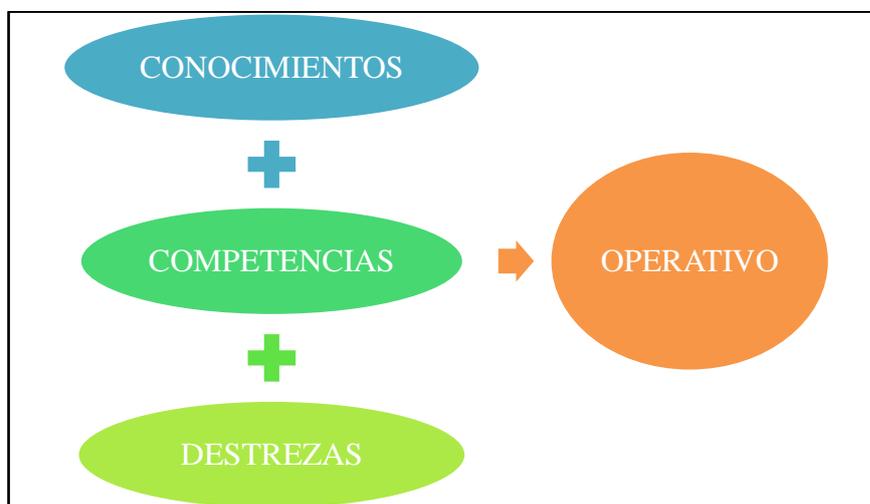
Área Operativa

En esta área se desarrolla el producto final en el caso de la Fundación Cultural HUMANIZARTE se estructura los eventos culturales para ofrecer al público. El departamento operativo se compone de sub áreas que realizan actividades totalmente diferentes pero que se complementan al momento de presentar el producto final. La sub área artística en la que se manejan conocimientos y destrezas en cuanto a todo lo referente a lo cultural, como danza, música y arte.

Y la sub área técnica es la que se encarga de la logística de los eventos a realizar, el personal que trabaja en esta área tiene como función principal asegurarse de que el programa a realizar cuente con todos los suministros, materiales y equipos para la ejecución del evento, además se encargan de monitorearlo durante su ejecución para controlar que no exista alguna falla técnica y de existir alguna puedan encontrar una solución rápidamente. Cabe recalcar que el área operativa es la más grande de la Fundación que la conforma al talento humano a nivel artístico conjuntamente con personas reconocidas en el mercado cultural.

CUADRO # 3

ÁREA OPERATIVA



Fuente: La Autora

Área Financiera

La función financiera de los responsables de este departamento está íntimamente relacionada con la economía y la contabilidad. La importancia de la función financiera depende en gran parte del tamaño de la organización.

En organizaciones pequeñas la función financiera la lleva a cabo normalmente el departamento de contabilidad. Este es el caso en la Fundación Cultural HUMANIZARTE la misma que lleva todas sus operaciones financieras a través del área de contabilidad.

El departamento de contabilidad está dirigido por Kata Vargas CPA quien es la responsable de controlar todos los movimientos financieros de la organización así como de llevar a cabo todas las declaraciones de impuestos para que la fundación este al día en cuanto al pago de tributos y no tenga problemas con el Servicio de Rentas Internas (SRI), en caso de tener algún inconveniente de estos la contadora conjuntamente con sus asistentes contables internos y externos se encargarán de resolver cualquier problema legal en cuanto a cuestiones financiera.

CUADRO # 4

ÁREA FINANCIERA



Fuente: La Autora

1.3.4. Importancia del Estudio Organizacional

El estudio organizacional en una investigación es muy importante ya que por medio de este se puede conocer las estructuras legales y funcionales de la organización objeto de estudio, de esta manera se da la pauta para el inicio de la investigación.

La elaboración de este primer capítulo ha orientado a que la investigación siga un proceso ordenado, y ha dado pautas que serán de gran relevancia en el diseño de la planificación estratégica para la Fundación Cultural Humanizarte.

CAPÍTULO II: PLAN ESTRATEGICO

2.1. Descripción del Plan Estratégico

“El plan estratégico es un plan de juego de la organización por ello, este debe marcar directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado.”(David, 2008)⁸

Un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años. Al desarrollar planes estratégicos, los administradores deben adoptar un enfoque que abarque a toda la organización.

Su propósito general es enfrentar eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades de la organización.

2.2. Planeación Estratégica

En un principio se le conocía como administración estratégica. El término de planificación estratégica se acuñó en la década de 1950 y fue de uso común desde mediados de la década de 1960, desde entonces la planificación estratégica se ha definido como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.

“Recordando la historia la palabra estrategia tiene su origen en las actividades militares de la antigua Grecia. Proviene del término strategos, en referencia a los generales militares y combina los términos stratos (el ejército) y ago (dirigir)”(Steiner, 1998)⁹

⁸ David, F. R., *Conceptos de Administración Estratégica*, Decima Edición, Editorial Pearson. Ciudad de Mexico, Mexico, 2008, p6.

⁹ Steiner, G. , *Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber*, 2008, http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica.

En la actualidad, las organizaciones están muy interesadas en las contribuciones que la planificación estratégica pueda aportar para su bienestar, esta es una herramienta gerencial de vital importancia porque los entornos actuales son más dinámicos e impredecibles.

2.2.1. Importancia de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica proporciona una base sólida para tomar decisiones, manteniendo a la organización en una dirección adecuada, reforzando la misión y la visión.

Su importancia radica en la necesidad de determinar el concepto de la empresa y su naturaleza, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser. Permite a una organización ser más productiva, ayudando a la organización a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección estratégica.(David, 2008)¹⁰

Los gerentes y empleados se vuelven sorprendentemente creativos e innovadores cuando comprenden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. De esta manera el beneficio de la planificación estratégica es la oportunidad de que el proceso otorgue más facultades de decisión a los individuos. Otorgar facultades de decisión o empowerment¹¹.

2.3. Sistema de Planificación Estratégica

Es el conjunto de acciones metodológicas coherentes y sucesivas que tienen por objetivo desarrollar acciones estratégicas para el logro de los objetivos organizacionales. “La base de este sistema es una adaptación del proceso de administración estratégica propuesto por Samuel Cero & Paul Meter en su libro Dirección Estratégica que consiste en cinco procesos”(Alexander, 2011)¹²

¹⁰ Steiner, G, Op. Cit. , p 16

¹¹ Es el acto de fortalecer el sentido de eficacia de los empleados animándolos a participar en la toma de decisiones a ejercer su iniciativa e imaginación, y recompensarlos por hacerlo

¹² SANGUCHO, Alexander, Planificación Estratégica, Escuela Politécnica Nacional, Ecuador 2011.

CUADRO # 5

SISTEMA DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA



Fuente: Ing. Alexander Sangucho, Sistema de Planificación Estratégica, Educación Virtual Planificación Estratégica, Escuela Politécnica Nacional, 2011

2.3.1. Diagnóstico Estratégico

Este es el primer proceso de la planificación estratégica en donde se realizará un análisis interno y externo para entender en dónde se desenvuelve la organización. Para esto se utilizara la primera herramienta metodológica que es el FODA. Esta herramienta nos va a permitir analizar el ambiente interno para identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y Amenazas.

Investigación de Factores Internos y Externos de la Organización

Factores Externos

La organización no puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

- De carácter político: Estabilidad política del país, sistema de gobierno, relaciones internacionales, restricciones a la importación y exportación.
- De carácter legal: Tendencias fiscales, impuestos sobre ciertos artículos o servicios, forma de pago de impuestos, impuestos sobre utilidades, legislación
- Laboral, mejoramiento del ambiente, descentralización de empresas en las zonas urbanas.
- De carácter económico: Deuda pública, nivel de salarios, nivel de precios, inversión extranjera.
- De carácter social: Crecimiento y distribución demográfica, empleo y desempleo, sistema de salubridad e higiene.
- De carácter tecnológico: rapidez de los avances tecnológicos, cambios en los sistemas.

Factores Internos

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que tiene la organización, respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una organización deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

2.3.1.1. Matriz FODA

La Matriz FODA se utiliza para identificar y analizar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización, esta herramienta fue creada a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial.

El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

Fortalezas:

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la organización de otras de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Oportunidades:

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Debilidades:

Las Debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercadeo, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

Las Debilidades son problemas internos que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Que se debería evitar?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito de la organización?

Amenazas:

Las Amenazas son situaciones negativas, externas a la organización que pueden atentar contra ésta, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

2.3.1.2. Análisis de la matriz FODA

A partir del análisis FODA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?

- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

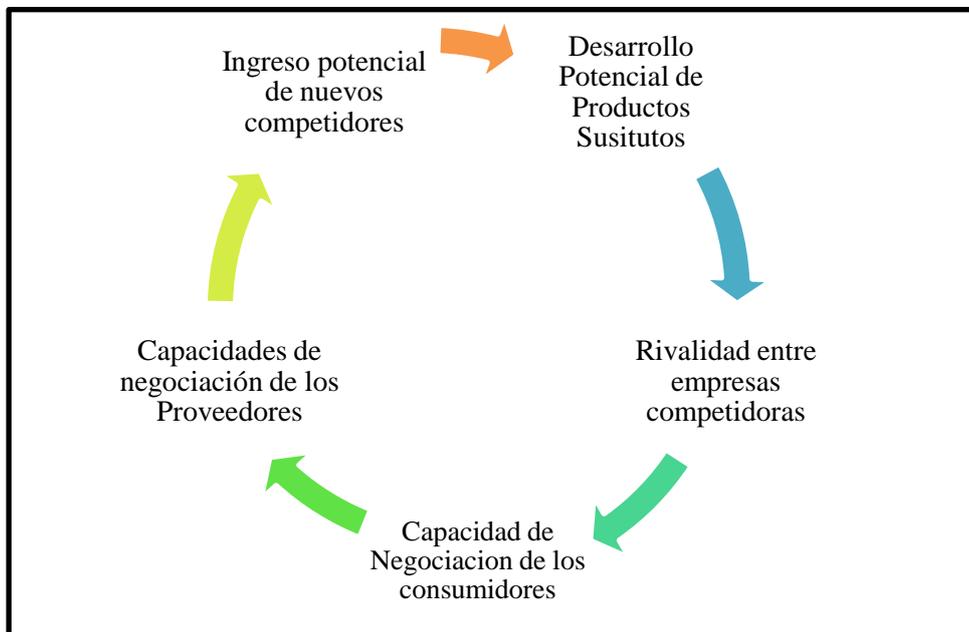
El análisis consta de tres pasos:

- Análisis Externo también conocido como Modelo de las cinco fuerzas de Porter y análisis Interno.
- confección de la matriz FODA.
- Determinación de la estrategia a emplear.

“De acuerdo a Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria se compone de cinco fuerzas”¹³

CUADRO # 6

FUERZAS DE PORTER



Fuente: FRED R David, Modelo de competencia de las cinco fuerzas, 2008

¹³ FRED R, David, Conceptos de Administración Estratégica, Ediciones Person, México 2008, p.100.

2.3.2. Direccionamiento Estratégico

Consiste en marcar el horizonte de la organización, este segundo proceso se compone de tres elementos: misión, visión y objetivos.

2.3.2.1. Misión

Es la razón de ser de la organización, define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

La misión de la empresa responde a la pregunta, ¿Para que exista la organización?

Declaración de la Misión

Como la declaración de la misión es la parte más visible y pública del proceso estratégico administrativo, es importante que incluya todos estos componentes esenciales:

- **Producto/Servicio:** Es el elemento que define la razón de ser de la empresa, y con la cual se inicia la redacción. Es importante puntualizar el producto o líneas de producto que tiene la empresa.
- **Cliente:** Es quien compra el producto, aparece en términos generales.
- **Mercado:** Es el área geográfica que cubre y condiciona el espacio empresarial.
- **Tecnología:** Elementos materiales que tiene la empresa y es importante resaltarlos.
- **Filosofía:** Es el grupo de valores significativos de la empresa.
- **Ventaja Distintiva:** Valores, recursos

- Responsabilidad Social: Enfoque hacia la comunidad en general, desarrollo de criterios de ecología.
- Talento Humano; Rescatar las cualidades de las personas eje fundamental y trascendental.

2.3.2.2. Visión

La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

La visión de la empresa responde a la pregunta ¿Qué quiere ser la organización?

Declaración de la Visión

Para ser realmente efectiva, una declaración de visión debe ser asimilada dentro de la cultura de la organización.

- La visión de la organización debe ser:
- Clara y alejada de la ambigüedad.
- Que dibuje una escena.
- Que describa el futuro.
- Que sea fácil de recordar y con la que uno pueda comprometerse.
- Que incluya aspiraciones que sean realistas.
- Que esté alineada con los valores y cultura de la organización.

- Que esté orientada a las necesidades del cliente (si es para una organización de negocios).

2.3.2.3. Objetivos Organizacionales

Representan los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias, los objetivos deben ser cuantitativos, medibles realistas comprensibles, desafiantes, jerárquicos, asequibles y congruentes entre las unidades de la organización. Cada objetivo debe asociarse con un cronograma, comúnmente se establecen en términos como crecimiento de activos, de ventas, rentabilidad, participación de mercado, grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, ganancias por acción y responsabilidad.(David, 2008)¹⁴

Los objetivos ayudan a los grupos de interés a comprender su papel en el futuro de una organización, además sientan las bases para que los gerentes que tienen distintos valores y actitudes tomen decisiones congruentes.

Es importante el establecer objetivos porque estos exponen las prioridades de la organización y sirven como pautas para evaluar individuos, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones enteras. Los objetivos constituyen la base para diseñar los puestos y para organizar las actividades que se deben llevar a cabo.

2.3.2.4. Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)

Desarrollado en 1993 por los profesores Robert Kaplan y David Norton, de la Escuela de Negocios de Harvard. El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard “Es una técnica de evaluación y control de estrategias”(David, 2008)¹⁵, debe su nombre a la necesidad percibida por las empresas de “equilibrar” las medidas financieras que a menudo se utilizan exclusivamente en la evaluación y el control de la estratégica con medidas no financieras como la calidad de los productos y el servicio al cliente.

¹⁴ David, F. R. (2008). Conceptos de Administración Estratégica (Decima Edición ed.). México, México: Pearson, p.264

¹⁵ Ídem p.170.

Un cuadro de mando estratégico contiene una combinación de objetivos estratégicos y financieros adaptados al negocio de la empresa.

2.3.3. Formulación Estratégica.

2.3.3.1. Estrategia Empresarial

“La estrategia es la forma de integrar las distintas áreas de una organización en un todo coherente; es dotarles de los recursos necesarios para mitigar sus debilidades, y explotar los cambios que se proyectan en el medio externo con el fin de desarrollar acciones que permitan la consecución de sus objetivos y la neutralización de sus competidores”¹⁶

En esta definición podemos identificar los elementos claves por los que atraviesa la construcción de una estrategia organizacional. Estos son diagnosticar, direccionar, formular, operar y controlar.

Niveles de Estrategia y Planeación

La variedad de bienes y servicios producidos y el número de diferentes mercados atendidos constituyen el nivel de Diversificación de una organización. El nivel de Diversificación de una empresa puede ser:

- Empresa de Ramo Único: Ofrece un número limitado de bienes y servicios a un segmento de mercado en particular.
- Empresa de Ramo Dominante: Atiende varios segmentos de un mercado en particular.
- Empresa de Ramos Afines: Ofrece una amplia variedad de bienes y servicios similares entre sí.

¹⁶OUIIN James Brian , Strategies for change,2003, http://es.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg p.7

- Empresa de Ramos Diferentes: Ofrece diversos productos en muchos mercados distintos.
- Nivel Corporativo: Estrategia Corporativa guía la dirección general de empresas con más de un ramo de actividad. La diversificación es uno de los principales aspectos de la planeación y elaboración de estrategias corporativas.

Las 5 estrategias de crecimiento a nivel corporativo más comunes son la integración hacia delante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la diversificación concéntrica y la diversificación por conglomerado.

- Integración Hacia delante: Ocurre cuando una compañía se introduce en el campo de actividad de sus clientes acercándose de este modo al consumidor final.
- Integración Horizontal: Ocurre cuando una compañía adquiere una empresa competidora para consolidar y ampliar su participación en el mercado.
- Diversificación Concéntrica: Ocurre cuando una compañía adquiere o crea una empresa relacionada con su actividad en términos de tecnología, mercados o productos.
- Diversificación por Conglomerado: Ocurre cuando una empresa añade bienes o servicios diferentes a sus ramos de actividad.
- Nivel de Negocios: Es una guía para las operaciones de una empresa y responde a este tipo de pregunta: ¿Cómo vamos a competir?.
- Nivel Funcional: Es una guía para la administración de las áreas funcionales de una empresa, tales como manufactura, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas.

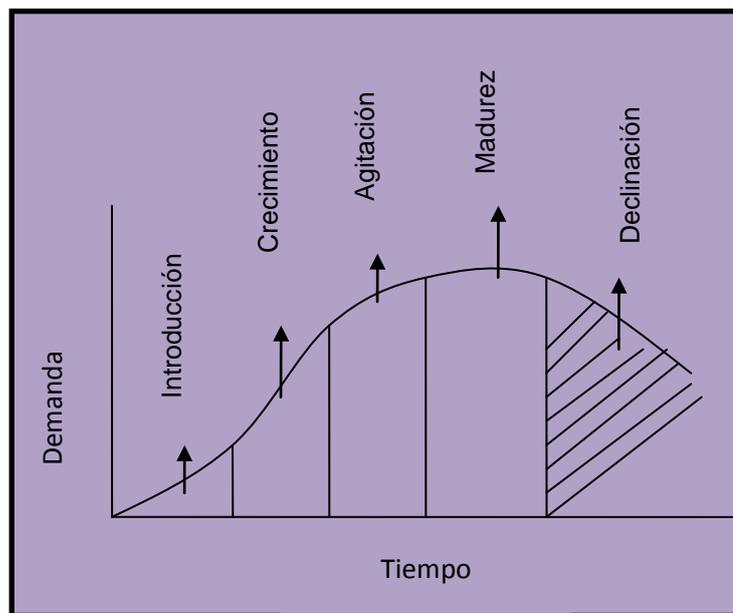
2.3.3.2. Modelos De Estrategias de Negocios

Modelo del Ciclo de Vida de Productos

“Identifica las fases de mercado por las que atraviesan muchos productos durante su vida útil. La planeación estratégica de cada bien o servicio se e influida por el ciclo de vida de éste y por la fase del ciclo en la que se encuentra el producto.”(Levitt, 1981)¹⁷

CUADRO # 7

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



Fuente: "La Autora

- Durante la fase de introducción, los intereses estratégicos dominantes son el desarrollo del producto, la búsqueda de clientes y el financiamiento de los costos de lanzamiento, expansión y mercadotecnia.
- En la fase de crecimiento se buscan nuevos canales de distribución.

¹⁷ LEVITT, Theodore ,*El ciclo de vida del producto: gran oportunidad de marketing*, 1981, http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_de_vida_del_producto

- Durante la etapa de madurez de un bien o servicio, una de las principales cuestiones estratégicas es la necesidad de reducir los costos por unidad.
- Durante la fase de declive del ciclo de vida de un producto persiste el énfasis estratégico en la eficiencia.
- En la fase de desaparición, la disponibilidad del producto se reduce considerablemente, e incluso es posible que el producto sea eliminado por completo.

Modelo de Estrategias Genéricas

Comprende un marco de referencia de tres estrategias de negocios básicas que pueden aplicarse a una gran variedad de organizaciones de diversas industrias.

- a) Estrategias de Diferenciación: Privilegia la competencia con todas las demás empresas de la industria mediante el ofrecimiento de un producto que los clientes percibirán como excepcional.
- b) Estrategia de Liderazgo de Costos: Privilegia la competencia en la industria mediante el suministro de un producto de precio tan bajo como el de los competidores e incluso inferior.
- c) Estrategia de Enfoque: Enfatiza la competencia en un nicho de mercado específico mediante la orientación de los esfuerzos a las necesidades particulares de ciertos clientes o a un mercado geográfico estrechamente definido.

2.3.3.3. Identificación de alternativas estratégicas

Probablemente existan varias opciones para cerrar una brecha del desempeño. Puede entrarse a nuevos mercados, los productos clave pueden ser rediseñados para mejorar la calidad o reducir el costo, se puede emprender nuevas inversiones o se pueden terminar las existentes.

Si sólo hace falta un cambio menor en la estrategia actual, las opciones lógicas pueden ser pocas. Pero si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, habrá que identificar más opciones y más tarde se necesitará mayor cuidado para evitar combinar opciones incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.

2.3.3.4. Selección de alternativas estratégicas

Al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deberán seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización. Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente.

Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por el contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

Posicionamiento en el Mercado

Posicionamiento de Mercado consiste en la decisión de la empresa, acerca de los atributos que se pretende le sean conferidos a su producto por el público objetivo.

Los aspectos de la definición del producto se analizan en función de las expectativas de venta y de rentabilidad, de la capacidad interna de la empresa, de la gama de productos, de la imagen adquirida, o del posicionamiento de otros productos de la competencia.

El posicionamiento de un producto es la forma en que éste está definido por los consumidores en relación con ciertos atributos importantes es decir el lugar que ocupa en su mente en comparación con los competidores.

Proceso de Posicionamiento

Las principales etapas para llevar a cabo el posicionamiento son:

- El análisis del mercado
- La definición del posicionamiento
- La definición del concepto del producto
- La selección de una propuesta de posicionamiento
- El desarrollo del marketing mix
- Estrategias para Posicionarse en el Mercado
- Los atributos específicos del producto.
- Las necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrecen.
- Las ocasiones de uso.
- Las clases de usuarios.
- Comparándolo con uno de la competencia.
- Separándolo de los de la competencia.
- Diferentes clases de productos.

Ventajas Competitivas

El termino de ventaja competitiva se define como: “Todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales.”(David, 2008)¹⁸

Es la ventaja que se tiene sobre los competidores ofreciendo más valor en los mercados meta ya sea ofreciendo precios inferiores a los de la competencia o proporcionando una cantidad mayor de beneficios que justifique la diferencia del precio más alto.

Alcanzar y conservar una ventaja competitiva es esencial para el éxito al largo plazo de una organización, la búsqueda de una ventaja competitiva conduce a una organización al éxito o al fracaso.

Una empresa solo puede mantener una ventaja competitiva durante cierto tiempo porque las empresas rivales imitan y socavan esa misma ventaja. La empresa debe esforzarse para lograr una ventaja competitiva mediante:

- La Adaptación continúa a los cambios.
- Las Tendencias y sucesos externos.
- Las capacidades, competencias y recursos internos.
- La formulación, implementación y evaluación eficaces de sus estrategias.

Selección de Ventajas Competitivas

Suponiendo que una empresa cuente con varias ventajas competitivas, tendrá que elegir cuál o cuáles de ellas usara para su estrategia de posicionamiento.

¹⁸F.R. David, Op. Cit p8

No todas las diferencias de la marca tienen sentido o valen la pena. Por lo que la empresa deberá tener mucho cuidado en la manera en que desea distinguirse de la competencia.

Valdrá la pena establecer una diferencia, en la medida que ésta satisfaga los siguientes criterios:

- **Importante:** cuando la diferencia ofrece un beneficio muy valioso para los compradores que tiene en la mira.
- **Distintiva:** cuando la competencia no ofrece dicha diferencia, o la empresa la puede ofrecer de manera distintiva.
- **Superior:** cuando la diferencia es superior a otras formas mediante las cuales los clientes obtienen el mismo beneficio.
- **Comunicable:** cuando la diferencia se puede comunicar a los compradores y les resulta visible.
- **Preferente:** cuando la competencia no puede copiar fácilmente la diferencia.
- **Asequible:** cuando los compradores tienen capacidad de pagar la diferencia.
- **Rentable:** cuando la empresa puede introducir la diferencia en forma rentable.

2.3.4. Confección De Matrices Estratégicas

Matriz de Estratégias Competitivas (MEC)

Son un conjunto de acciones estratégicas, creadas a partir del cruce de variables FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es decir de cuatro matrices FO (Fortalezas + Oportunidades), FA (Fortalezas + Amenazas), DO (Debilidades + Oportunidades), DA. (Debilidades + Amenazas)

La importancia de la matriz de estrategias competitivas es que a través de la utilización y conciliación de cada herramienta permite generar estrategias alternativas viables.

CUADRO # 7

MATRIZ ESTRATÉGICA COMPETITIVA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	FO	FA
DEBILIDADES	DO	DA

Fuente: La Autora

- Matriz FO son las acciones estratégicas con las que vamos a aprovechar las oportunidades presentes o futuras del ambiente externo con las fortalezas internas de la organización.
- Matriz FA son las estrategias mediante las cuales utilizamos fortalezas internas para contrarrestar las amenazas presentes o futuras.
- Matriz DO Forman las estrategias que nos permitirán minimizar una debilidad interna a través de aprovechar una oportunidad externa.
- Matriz DA Consisten en identificar las amenazas que pueden afectar una debilidad de la organización y buscar una acción para evitarlo.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

- Se elabora una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito, en esta lista, primero se anote las oportunidades y después las amenazas, siendo lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
- Asignar un peso que indique la importancia relativa a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- Colocar una calificación a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor.
- Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada y se suma las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

CUADRO # 8

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<i>OPORTUNIDADES</i>	.08	3	.24
	.06	2	.12
	.11	1	.11
	.14	4	.56
	.09	4	.36
<i>AMENAZAS</i>	.10	2	.20
	.12	4	.48
	.07	3	.21
	.13	2	.26
	<u>.10</u>	1	<u>.10</u>
<i>Total</i>	1.00		2.64
<p>Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. (2) El total ponderado de 2.64 está por arriba de la media de 2.50.</p>			

Fuente: CONTRERAS. J Matriz de Evaluación Factores Externos (MEFE),
www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm.

Matriz De Evaluación De Factores Internos (MEFI)

Este instrumento formula estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente.

Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos bajo el mismo criterio.

CUADRO # 9

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

Factores Críticos para del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<i>FORTALEZAS</i>	.08	3	.24
	.06	2	.12
	.11	1	.11
	.14	4	.56
	.09	4	.36
<i>DEBILIDADES</i>	.10	2	.20
	.12	4	.48
	.07	3	.21
	.13	2	.26
	<u>.10</u>	1	<u>.10</u>
<i>Total</i>	1.00		2.64
<p>Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. (2) El total ponderado de 2.64 está por arriba de la media de 2.50.</p>			

Fuente: CONTRERAS, José. , Matriz de Evaluación Factores Internos (MEFI), <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Esta matriz identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

CUADRO # 10

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Factores críticos para el éxito	Compañía Muestra		Competidor 1		Competidor 2		
	Peso	Calif	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.
Participación en el mercado							
Competitividad de precios							
Posición financiera							
Calidad del producto							
Lealtad del cliente							
Total							
<p>Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 3- menor fuerza, 4 – mayor fuerza.</p> <p>(2) Como señala el total ponderado de 2.8, el competidor 2 es el más fuerte. (3) En aras de la sencillez sólo se incluye cinco factores críticos para el éxito; pero, tratándose de la realidad, serían muy pocos.</p>							

Fuente: Fuente: CONTRERAS, José. , Matriz de Perfil Competitivo (MPC), <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>.

Matriz De Grupo Consultor De Boston (BCG)

“La matriz BCG, ES un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en La década de 1970.”¹⁹

¹⁹ Matriz Grupo Consultor de Boston, http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG

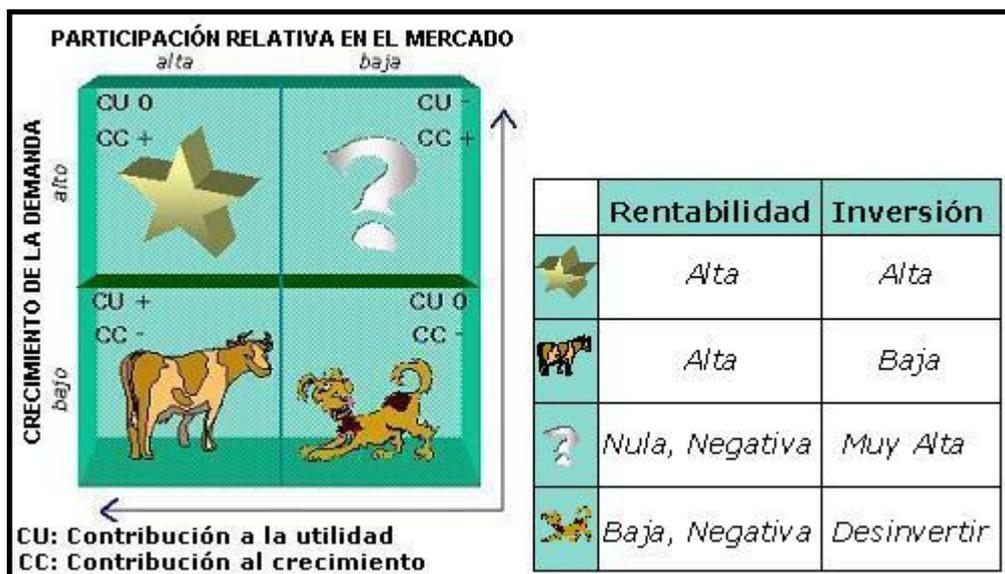
Cuando las divisiones de una empresa compiten en diversas industrias, a menudo es necesario desarrollar una estrategia separada para cada negocio. La matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG) esta específicamente diseñadas para mejorar los esfuerzos de una empresa multidivisional, en la formulación de estrategias.

La ventaja principal de la matriz en mención es que dirige la atención hacia el flujo de efectivo, su finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios es decir en qué negocios debo invertir, desinvertir o incluso abandonar. Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado entre por una figura o icono. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado.

En el presente trabajo no se desarrollará la presente matriz ya que la Fundación Humanizarte no es una organización multidivisional y requiere dirigir su atención a otro tipo de factores.

CUADRO # 11

MATRIZ GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (BCG)



Fuente: Matriz BCG; Autor: rossami. word.press.com

- **Estrella:** Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro.
- **Incógnita:** Gran crecimiento y Poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.
- **Vaca Lechera:** Poco crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.
- **Perro:** Poco crecimiento y poca participación de mercado. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios en su última etapa de vida.

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA)

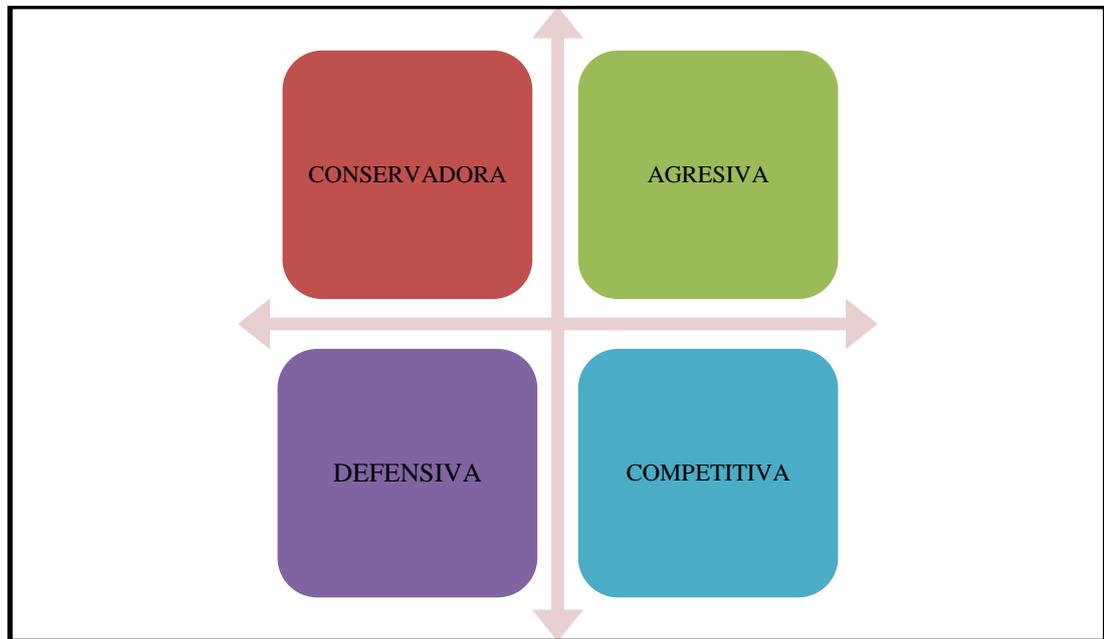
La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada.

Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras y ventaja competitiva) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente y fuerza de la industria).

Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización.

CUADRO # 12

MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEYEA)



Fuente: La Autora

Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MPCE)

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) indica en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas, usa la información obtenida de los análisis de la etapa 1 y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa 2 para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas.

La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, 'internos y externos, a continuación los pasos a seguir.

- Hacer una lista de oportunidades/amenazas - fuerzas/debilidades internas clave
Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI.

- Otorgar pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos.
- Estudiar las matrices e Identificar las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización.
- Determinar las calificaciones definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas.
- Calcular las calificaciones de atractivo total, las cuales se definirán como el resultado. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito).
- Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas.

CUADRO # 13

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Estrategias alternativas			
	CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades				
Amenazas				
Fuerzas				
Debilidades				
Total				
CA - Calificación del atractivo; TCA - Total de calificaciones del atractivo.				

Fuente: CONTRERAS, José. , Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica

<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>

2.4. Implementación Estratégica

2.4.1. Ejecución Estratégica

“Este es el proceso que pone en marcha la acción de la estratégica, a este proceso le corresponde y construcción de planes operativos con actividades, responsables, metas presupuesto, recurso entre otros. Los planes operativos deben diseñarse tomando en cuenta todos los factores internos de la organización sus fortalezas, debilidades y el perfil por competencias.”(Alexander, 2011)²⁰

Para implementar la estrategia, la empresa debe idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

Se divide entonces el tema de la implementación estratégica en 4 componentes principales:

Diseño de una estructura organizacional: Asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización, dividir a una organización en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre subunidades.

Diseño de sistema de control: Decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las sub unidades.

Adecuación de la estrategia la estructura y los controles: Lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles.

Manejo del conflicto, las políticas y el cambio: Los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones ente sí acerca de las decisiones políticas correctas. Las luchas por el poder y la formación de coaliciones se constituyen en las

²⁰ SANGUCHO, Alexander, Op. Cit., p 63

mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica.

2.4.2. Control Estratégico

El control Estratégico nos hablara de ingeniería de indicadores, se definen indicadores desde la misión visión objetivos hasta las actividades en los planes operativos.

Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuando no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución.

En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

He aquí las dos preguntas más importantes del control estratégico:

- ¿está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?
- ¿están logrando los resultados deseados?

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

- Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes.
- Medición del desempeño.
- Aplicación de acciones correctivas.

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana y las organizaciones complacientes caen en decadencia.

2.5. Definición de Términos Básicos

Con el fin de aportar a la comprensión del tema, a continuación se presenta un glosario de términos para unificar criterios en el presente trabajo de investigación:

- **Actividad.-** Acción que contribuye a producir un resultado.
- **Administración.-** Modo de optimizar la utilización de recursos disponibles, generando los mejores resultados mediante el proceso de planificación, coordinación, ejecución, dirección y control.
- **Amenaza.-** Factores externos negativos de una organización.
- **Análisis de la situación.-** Es el medio por el cual la organización realiza un reconocimiento de su realidad tanto a lo interno como del entorno y sirve para valorar, evaluar y analizar variables y factores tanto pasados, presentes; así como tendencias de futuro.
- **Áreas de Trabajo.-** De forma genérica, el área de trabajo es cualquier lugar físico o virtual donde uno o más usuarios desarrollan sus tareas.
- **Calidad.-** Grado en que las características del servicio satisfacen las necesidades particulares y de la sociedad.
- **Celeridad.-** Prontitud, rapidez, velocidad.
- **Colegir:** Sacar una conclusión por medio de un razonamiento a partir de una situación anterior o de un principio general. deducir, inferir.
- **Competitividad.-** Es ofrecer calidad, costo y servicio al mejor nivel, es una estrategia para conseguir resultados de excelencia, satisfaciendo necesidades y deseos, es superioridad sobre otras opciones.

- Cultura.- Mecanismo que permite a las personas adaptarse al medio de una sociedad, por la captación de características mentales (valores, creencias), hábitos y/o costumbres.
- Cultura Organizacional.- Sistema de principios y valores e identidad doctrinal, que permite a todas las personas identificación corporativa.
- Debilidad.- Factores internos negativos de una organización
- Diseño.- Concepción original de un objeto u obra destinados a la producción en serie.
- Entorno.- Ambiente, lo que rodea.
- Efecto.- Aquello que sigue por virtud de una causa.
- Eficacia.- Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.
- Emprendedor.- Que emprende con resolución acciones dificultosas o azarasas.
- Evaluar.- Señalar el valor de algo. Estimar, apreciar, calcular el valor de algo.
- Eficiencia: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.
- Estándar: Que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia.
- Estrategia.- acciones para cumplir las metas y objetivos a largo plazo, la adopción de cursos de acción para alcanzar los objetivos.
- Estrategas: Son individuos claves responsables del éxito o fracaso de una empresa o industria. Ellos tienen diferentes títulos como: ejecutivos, jefes, presidentes, propietario, decano, empresarios, etc.

- Filosofía: Conjunto de saberes que busca establecer, de manera racional, los principios más generales que organizan y orientan el conocimiento de la realidad, así como el sentido del obrar humano.
- Fuentes.- Unidad administrativa que abastece los recursos para un proceso.
- FODA: Fortaleza, Oportunidad, Debilidad, Amenaza
- Fortaleza.- Factores internos positivos de una organización.
- Genérico.- Común a varias especies.
- Gestión.- Conjunto de actividades jerarquizadas de subsistemas que se encuentran perfectamente interrelacionados, en el cual el cumplimiento de los objetivos de cada subsistema es un aporte al cumplimiento del sistema.
- Geoarqueoastronomía- Ligar conceptos ancestrales con la geometría sagrada y con la astrología, diseños basados en la astrología y la geografía.
- Indicadores.- Son instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar cuantitativamente las variables asociadas con las metas, en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa respecto de sus similares de otras realidades.
- Matriz.- Molde en que se funden objetos de metal que han de ser idénticos.
- Matriz (MEFE).- Matriz de Evaluación de Factores Externos
- Matriz (MPC).- Matriz de Perfil Competitivo
- Matriz (MEFI).- Matriz de Evaluación de Factores Internos.

- Matriz (PEEA).- Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción.
- Matriz (GCB).- Matriz de Grupo Consultor de Boston.
- Matriz (CPE).- Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica.
- Metas.- Constituyen todo aquello a lo que se compromete a lograr. Se las puede expresar tanto cualitativa como cuantitativamente.
- Método.- Es el camino que se recorre para alcanzar un objetivo.
- Misión.- Es el propósito o razón de existir de una organización.
- Motivación.- Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas.
- Objetivos.- Resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica.
- Oportunidad.- Factores externos positivos de una organización.
- Organización.- Es una estructura administrativa técnica, operativa que ejecuta procesos.
- Planeación.- tiene mucho que ver con previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar, positiva o negativamente.
- Planeación Táctica.- Es el proceso de toma de decisiones detalladas acerca de qué hacer, quién lo hará y cómo lo hará, con un horizonte de tiempo de normalmente de un año o menos.
- Planeación Estratégica.- Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos.

- Política.- Forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas.
- Posicionamiento en el mercado de un producto o servicio : Es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.
- Procedimiento.- Conjunto de especificaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir una actividad, pertenecientes a un subproceso y que varía de acuerdo con los requisitos y el tipo de resultado esperado.
- Proceso.- Conjunto de actividades académicas y Administrativas, mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, con valor agregado.
- Productividad.- Consiste en producir más con los mismos recursos, implica disminuir procesos, eliminar desperdicios, ahorrar recursos, energía y servicios.
- Resultado.- Satisfacción de una necesidad a través de productos y/o servicios. El resultado puede ser institucional si es aquel esperado al final de un proceso, o parcial si es el resultado de un procedimiento o tarea.
- Trascendental.-De mucha importancia o gravedad por sus posibles consecuencias.
- Valor Agregado.- Permite medir la parte de un costo de un bien a través del valor del trabajo empleado o incorporado en su producción lo que da como resultado el incremento del valor.
- Visión.- expresa las aspiraciones y valores fundamentales de una organización, apelando a las emociones e inteligencia de los miembros.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA FUNDACIÓN CULTURAL HUMANIZARTE

3.1. Investigación Directa

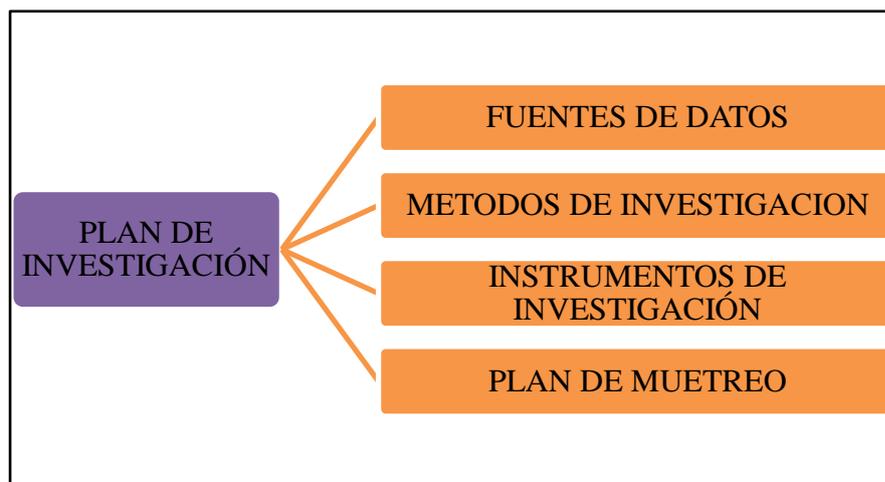
3.1.1. Plan de investigación

El plan de investigación en mención está diseñado de una manera completa para poder recopilar información suficiente en la elaboración del plan estratégica de la Fundación Cultural HUMANIZARTE.

“Un plan de investigación es donde se detallaran cuáles serán las fuentes de datos, los métodos de investigación que se utilizarán para recopilar la información, los instrumentos de investigación que diseñarán en función de la información que se necesite, el plan de muestreo y los métodos de contacto que posibilitaran recabar la información.”²¹

CUADRO # 14

PLAN DE INVESTIGACIÓN



Fuente: Elementos que contiene un plan de investigación., www.monografías.com, 2008

²¹ PRADO Bernal, PEREZ Conde; "Los estudios de mercados, una necesidad en las organizaciones",2003.

3.1.2. Fuentes de Datos

Las fuentes de información que se utilizara serán de dos tipos: datos primarios y datos secundarios.

En cuanto a los datos primarios se obtendrán de encuesta tanto a clientes internos como clientes externos, una entrevista a los mandos superiores de la Fundación Cultural HUMANIZARTE y varias visitas de observación para conocer cómo se maneja los procesos de esta organización, y los datos secundarios se han obtenido de fuentes internas y externas.

TABLA # 1

FUENTES DE DATOS SECUNDARIOS

Fuentes internas	Estados financieros, soportes contables, historiales de venta, archivos de productos e investigaciones anteriores, entre otras.
Documentos gubernamentales	Los Anuarios Estadísticos ofrecen información sobre el comportamiento de indicadores sociales y económicos de los diferentes sectores.
Publicaciones en revistas y libros	Documentos escritos o de otro tipo que revelen el comportamiento del mercado e información importante sobre los diferentes sectores.
Directorios, manuales, periódicos	Folletos en los que de una manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector.

Fuente: FERNANDEZ, Ángel. , Investigación de Mercados: obtención de información, Editorial Civitas, Madrid, 1997

3.1.3. Métodos de Investigación

Para abordar el estudio el estudio se aplicarán en forma combinada los siguientes métodos: deductivo inductivo, análisis, síntesis y de observación.

“El método deductivo es aquel que parte de datos generales aceptados como validos para llegar a una conclusión de tipo particular”²².

Con el método deductivo se accederá a las premisas teóricas que permita comprender la problemática y las posibles medidas de solución.

“El método inductivo es aquel que parte de los datos particulares para llegar a conclusiones generales”²³.

El método inductivo permitirá conocer aspectos particulares de la empresa, producto de la investigación directa.

“Análisis es la descomposición de algo en sus elementos. El método analítico consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual. La síntesis es la reconstrucción de todo lo descompuesto por el análisis. Cuando se utiliza el análisis sin llegar a la síntesis, los conocimientos no se comprenden verdaderamente y cuando ocurre lo contrario el análisis arroja resultados ajenos a la realidad”²⁴

Los datos serán analizados en sus componentes para luego ser sintetizados en la propuesta integradora.

3.1.4. Instrumentos de la Investigación

Los instrumentos que se utilizaran para recopilar información necesaria para esta investigación son:

²²Mc GRAW. Hill, Metodología de la investigación, Colombia, 1996,p.48

²³Idem, p.50

²⁴ Idem,p.52

CUADRO # 15

INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN



Fuente: La Autora

Entrevista: La idea de entrevistar a los directivos de la Fundación es recopilar información que permita conocer a la organización en un ámbito global

Encuesta: Ayudará a conocer las necesidades internas y externas que debe satisfacer la organización

Observación: En la investigación, la observación también desempeña un papel importante referente a las actitudes y grado de satisfacción del servicio.

Se parte de recabar informaciones y estudios de fuentes secundarias de organizaciones culturales en el este caso el Ministerio de Cultura, Ministerio de Turismo, Municipio de Administración Centro.

3.1.5. Plan de Muestreo

A continuación el plan de muestreo que se ha estructurado para realizar la investigación es el siguiente.

CUADRO # 16

PLAN DE MUESTREO



Fuente: RODAS, Olguer, Teoría del Muestreo, 2010, www.monografías.com

Mercado Objetivo

El mercado objetivo o mercado meta corresponde a las personas que visitan la Ronda ya que la Fundación Cultural HUMANIZARTE al ser una organización cultural interviene directamente en todos los eventos que se realizan en este barrio turístico.

La Fundación HUMANIZARTE al estar ubicada en el barrio La Ronda se enfocarán en satisfacer las necesidades de los visitantes de este lugar. El número promedio de visitantes que acuden mensualmente al barrio La Ronda es de 8000 personas. (Ver Anexo1).

Tamaño de la Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizo el método de las proporciones con un nivel de error del 5%.

El error equivale a elegir una probabilidad y aceptar una hipótesis que sea falsa como si fuera verdadera o viceversa, si se quiere eliminar el riesgo del error y considerarlo como 0 entonces la muestra es del mismo tamaño de la población por lo que conviene correr un cierto riesgo de equivocarse.

Comunmente se aceptan entre el 4 y 6 % de error, cualquiera que sea el procedimiento utilizado y la perfección del método empleado la muestra diferirá de la población por lo que, si trabajamos con un error calculado en 5% ello significa que existe un 95% de probabilidades del que el conjunto muestral represente adecuadamente al universo del cual ha sido extraído

El cálculo de la muestra se realizó de la siguiente manera.

Muestra por Proporciones

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

Donde:

n : es el tamaño de la muestra.

Z : es el nivel de confianza.

p : es la variabilidad positiva.

q : es la variabilidad negativa.

N : es el tamaño de la población.

e : es la precisión o el error

Donde:

$$N = 8000$$

$$p = 0,5$$

$$q = 0,5$$

$$e = 0,5$$

$$z = 1,96$$

$$n = 367$$

$$n = \frac{8000 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{1,96^2 * 0,5 * 0,5 + (8000 - 1) * 0,05^2}$$

$$n = 367$$

Total de personas a encuestar = 367

Procedimiento de muestreo

Para realizar el muestreo se enfocó en las personas que visitan la Ronda, el motivo de escoger esta población fue por el direccionamiento que se le dio a la investigación de elaborar una planificación estratégica en función de la exigencias del entorno empresarial, en este caso los clientes potenciales que se encuentran en el entorno de la Fundación Cultural HUMANIZARTE son los visitantes de la Ronda.

La población a la que se dirige esta investigación proporcionará datos reales por el contacto directo que las personas tienen con esta fundación al visitar el barrio La Ronda.

3.2. Aplicación de la Investigación

Se levantó las encuestas de acuerdo al tamaño de muestra y la selección probabilística de las unidades de muestreo.

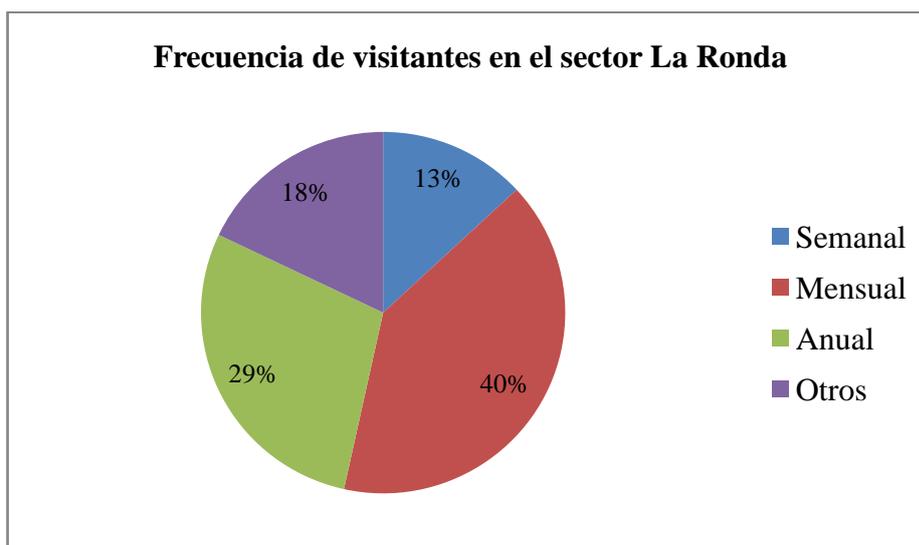
El resumen de la tabulación de los datos de la encuesta 1. (Ver en Anexo 4) se presenta a continuación.

PREGUNTA 1: ¿Con qué frecuencia usted visita el sector de la Ronda?

TABLA # 2

DATOS PREGUNTA 1	
Semanal	48
Mensual	148
Anual	105
Otros	66
Total Muestra	367

CUADRO # 17



Fuente: La Autora

Interpretación:

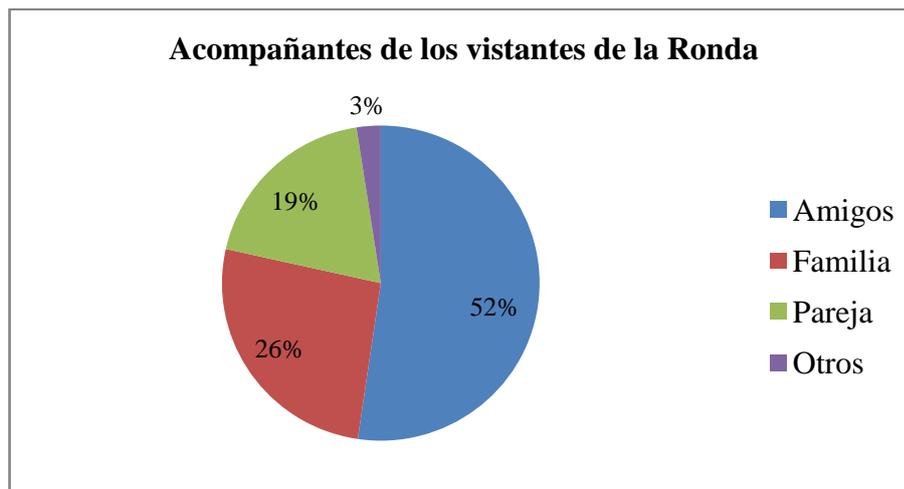
Se puede observar que en el sector la Ronda el 40% de nuestro mercado objetivo acude a la Ronda mensualmente, en un 29% acude anualmente, 18% otros y 13% semanalmente por lo que la mayoría de nuestro mercado objetivo visita la Ronda mensualmente.

PREGUNTA 2: ¿Cuándo usted visita la Ronda lo hace acompañado de?

TABLA # 3

DATOS PREGUNTA 2	
Amigos	192
Familia	96
Pareja	70
Otros	9
Total Muestra	367

CUADRO # 18



Fuente: La Autora

Interpretación:

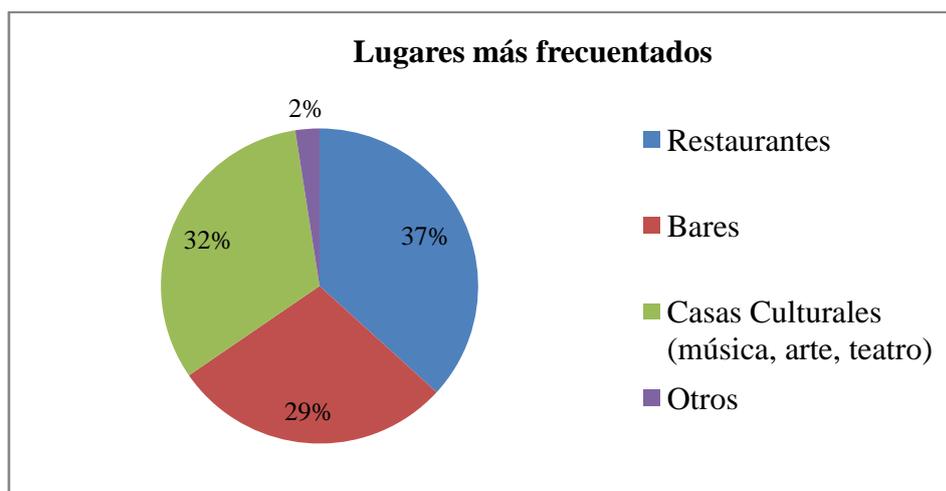
El 52% de nuestro mercado objetivo visita la Ronda con sus amigos, en un 26% con sus familiares, en un 19% por su pareja y en un 3% por otros por lo se concluye que a la mayoría de personas que visitan la Ronda les gusta acudir con sus amigos.

PREGUNTA 3: Al visitar el barrio La Ronda ¿Qué tipo de lugares son los que más frecuenta?

TABLA # 4

DATOS PREGUNTA 3	
Restaurantes	135
Bares	105
Casas Culturales (música, arte, teatro)	118
Otros	9
Total Muestra	367

CUADRO # 19



Fuente: La Autora

Interpretación:

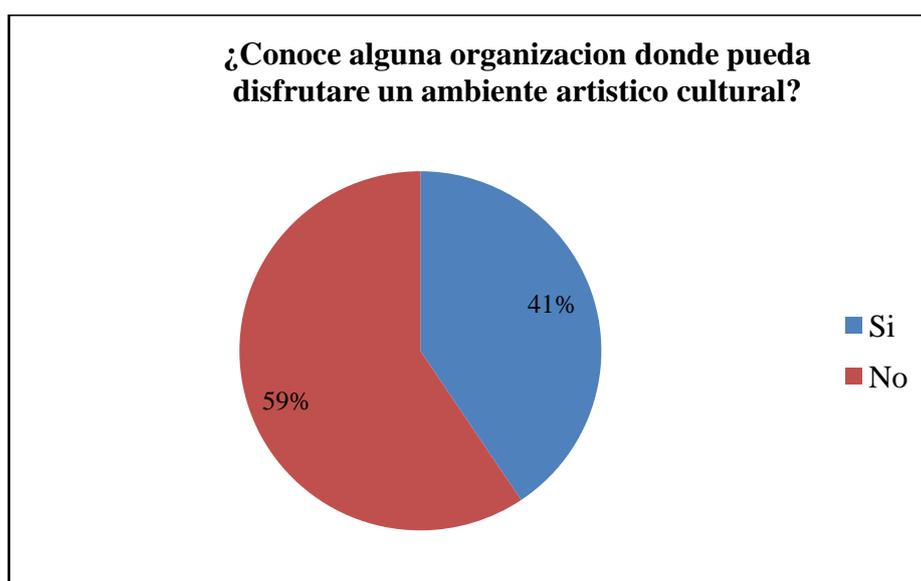
Las personas que visitan la Ronda les gusta acudir en un 32% y 37% a Casas Culturales y Restaurantes respectivamente, en un 29 % a Bares y como mínimo en un 2% a otros lugares de los señalamos, se evidencia que el arte, música, teatro y gastronomía del barrio La Ronda atrae a más visitantes.

PREGUNTA 4: ¿Conoce de alguna organización donde pueda disfrutar de un ambiente artístico cultural?

TABLA # 5

DATOS PREGUNTA 4	
Si	149
No	218
Total Muestra	367

CUADRO # 20



Fuente: La Autora

Interpretación:

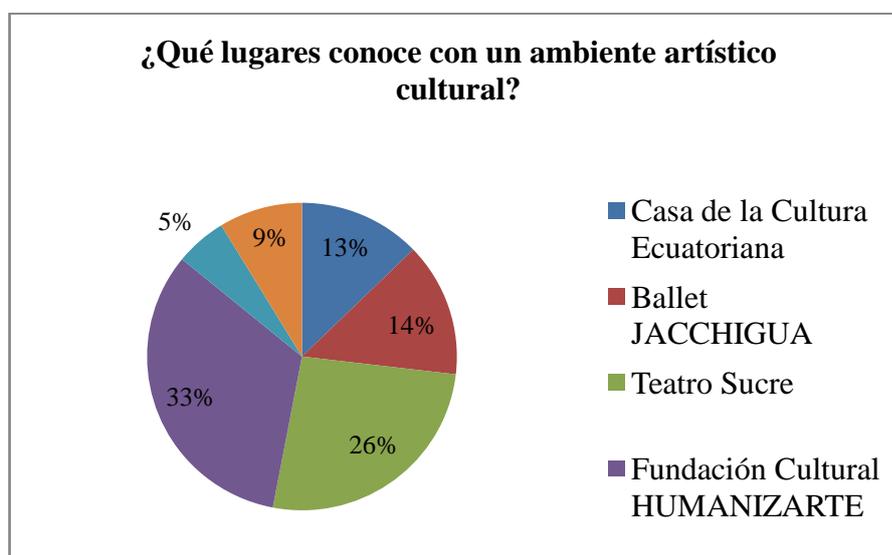
Una mayoría del 59% de las personas que acuden a la Ronda no conocen de organizaciones que proporcionen un ambiente artístico cultural.

El 41% de las personas que dieron una respuesta positiva conocen los siguientes lugares en estos porcentajes.

TABLA # 6

DATOS PREGUNTA 4	
Casa de la Cultura Ecuatoriana	19
Ballet JACCHIGUA	21
Teatro Sucre	39
Fundación Cultural HUMANIZARTE	49
Patio de Comedias	8
Teatro CCI	13
Total de las Personas con respuesta positiva	149

CUADRO # 21



Fuente: La Autora

Interpretación:

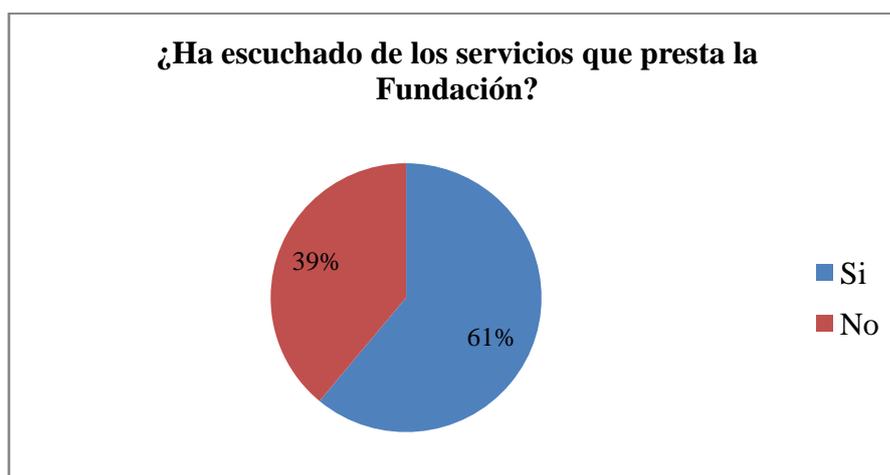
El 33% de las personas que conocen lugares donde pueden disfrutar de un ambiente artístico reconocen a la Fundación Cultural HUMANIZARTE como una de ellas, de ahí le sigue con un 26% el Teatro Sucre, con un 14% Ballet Jacchigua, la Casa de la Cultura Ecuatoriana con un 13%, 9% Teatro CCI, 6% y finalmente en un 5% el Patio de comedias. El análisis de este gráfico es interesante al ver que ninguno de los posibles competidores que las personas que visitan la Ronda mencionados se encuentran ubicados en dicho barrio.

PREGUNTA 5: ¿Ha escuchado de los servicios que brinda la Fundación Cultural HUMANIZARTE?

TABLA # 7

DATOS PREGUNTA 5	
Si	224
No	143
Total Muestra	367

CUADRO # 22



Fuente: La Autora

Interpretación:

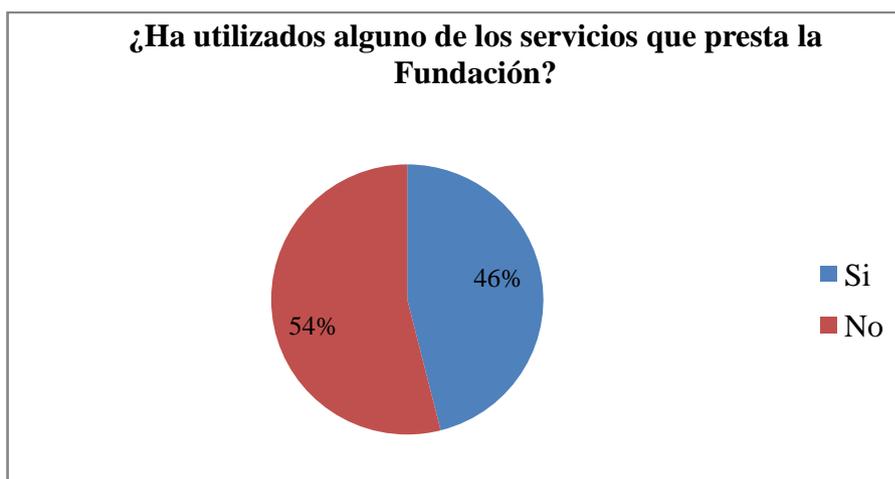
Se puede observar en el gráfico que el 61% de las personas que acuden al barrio la Ronda conocen de los servicios que presta la Fundación HUMANIZARTE es decir dicha organización es conocida por más del 50% de las personas que visitan la Ronda el 39% de nuestra muestra no conocen de los servicios que presta la fundación.

PREGUNTA 6: ¿Ha utilizado alguno de los servicios que presta la Fundación Cultural HUMANIZARTE?

TABLA # 8

DATOS PREGUNTA 6	
Si	169
No	198
Total Muestra	367

CUADRO # 23



Fuente: La Autora

Interpretación:

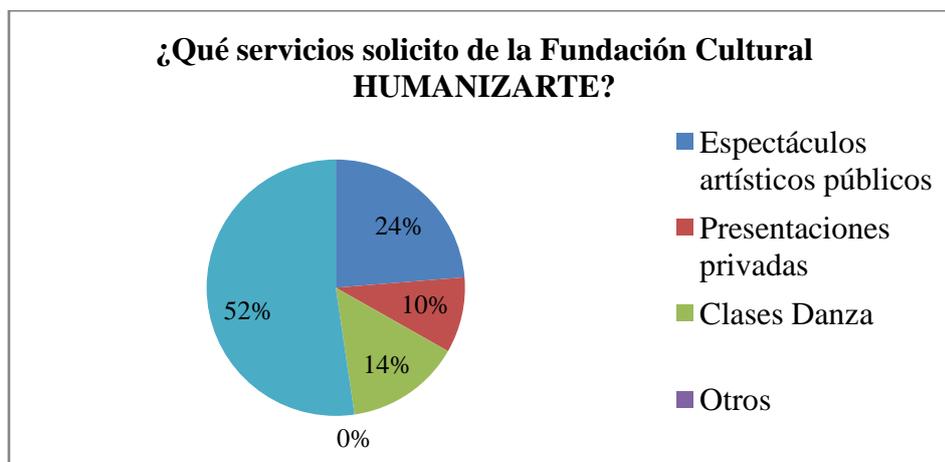
El 54% de los visitantes del barrio La Ronda no han utilizado los servicios de la Fundación Humanizarte es casi un porcentaje equitativo ya que el 46% si ha utilizado los servicios de esta fundación, lo que significa un 4% mínimo de diferencia.

PREGUNTA 7: ¿Qué servicios solicito de la Fundación Cultural HUMANIZARTE?

TABLA # 9

DATOS PREGUNTA 7	
Espectáculos artísticos públicos	87
Presentaciones privadas	35
Clases Danza	53
Otros	0
Nulo	192
Total Muestra	367

CUADRO # 24



Fuente: La Autora

Interpretación:

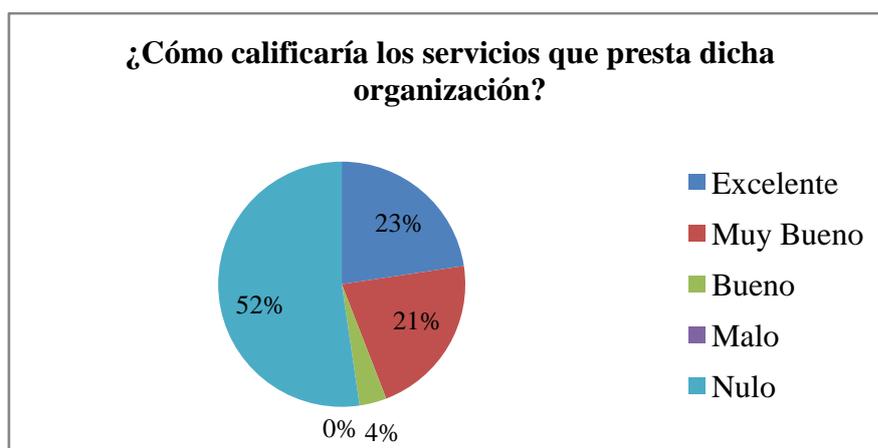
De las personas que han solicitado servicios de la Fundación Cultural HUMANIZARTE la mayoría se han enfocado acceder a los espectáculos artísticos públicos que se realizan en el barrio La Ronda, en un 14% han acudido a tomar clases de danza , el 10% han solicitado espectáculos privados.

PREGUNTA 8: ¿Cómo calificaría los servicios que presta dicha organización?

TABLA # 10

DATOS PREGUNTA 8	
Excelente	83
Muy Bueno	79
Bueno	13
Malo	0
Nulo	192
Total	367

CUADRO # 25



Fuente: La Autora

Interpretación:

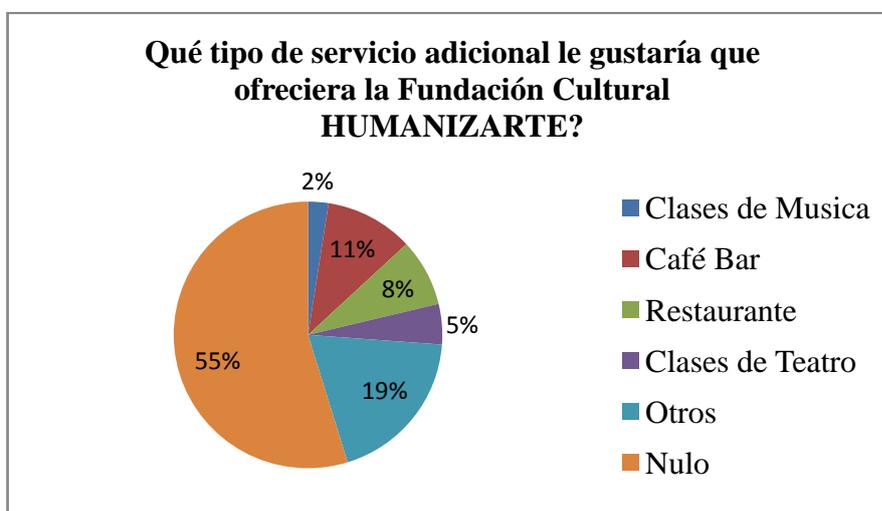
El 23% de las personas que utilizan los servicios de la Fundación HUMANIZARTE cree que el servicio es excelente el 21% con un servicio muy bueno, el 4% con un servicio bueno y ninguna persona señaló el servicio como malo. El 52% está representado por las personas que no han calificado el servicio porque no han accedido a este.

PREGUNTA 9: ¿Qué tipo de servicio adicional le gustaría que ofreciera la Fundación Cultural HUMANIZARTE?

TABLA # 11

DATOS PREGUNTA 9	
Clases de Música	9
Café Bar	39
Restaurante	30
Clases de Teatro	18
Otros	70
Nulo	201
Total	367

CUADRO # 26



Fuente: La Autora

Interpretación:

Las personas que utilizan los servicios de la Fundación Cultural HUMANIZARTE opinan en 11% que la Fundación debería incrementar como servicio un café bar en un 8% que se debería brindar servicio de Restaurante en un 5% Clases de Teatro, el 19% que se observa en el grafico

es la recopilación de varias ideas con mínimos porcentajes como (arte infantil, conciertos música folklórica, presentación de artesanías, presentación de platos típicos de la región).

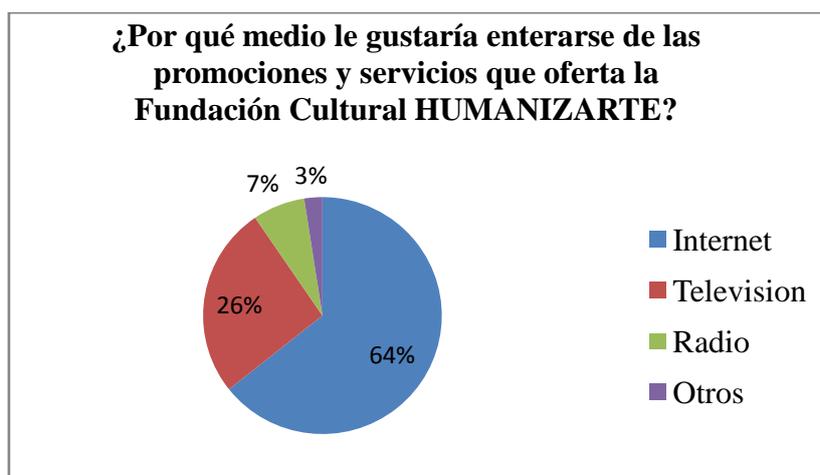
El 55% representa las personas que no respondieron ya que no han accedido a los servicios de la Fundación.

PREGUNTA 10: ¿Por qué medio le gustaría enterarse de las promociones y servicios que oferta la Fundación Cultural HUMANIZARTE?

TABLA # 12

DATOS PREGUNTA 10	
Internet	236
Televisión	96
Radio	26
Otros	9
Total	367

CUADRO # 27



Fuente: La Autora

Interpretación:

Al ser un medio de comunicación global, económico y eficaz la mayoría de personas han seleccionado en un 64% conocer acerca de las promociones y servicios de la Fundación en un 64%. Como un medio masivo de comunicación ha escogido a la televisión con un 26%, en un 7% las personas desean recibir información por radio y en un porcentaje mínimo del 3% desean recibir información con otros medios (hojas volantes, revistas, prensa)

CAPITULO IV: PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN FUNCION DE LAS EXIGENCIAS DEL ENTORNO EMPRESARIAL PARA LA FUNDACION CULTURAL HUMANIZARTE

4.1. Misión

Somos una organización no gubernamental y sin fines de lucro que desarrolla proyectos culturales y sociales a través de la creación, formación, producción y difusión de las artes escénicas en la ciudad de Quito para satisfacer las necesidades culturales de un público cada vez más creciente, trabajamos con servicio personalizado, atención oportuna y equipos de calidad.

Contamos con personal altamente calificado y comprometido con nuestra cultura NACIONAL que trabaja para contribuir a la conservación de la misma como un arte.

4.2. Visión

Ser una organización líder en el mercado cultural que consolide un equipo humano de trabajo en un esfuerzo común de voluntariado, comprometidos con el arte y la cultura a fin de lograr un posicionamiento muy alto a nivel de la ciudad de Quito y en 5 años hacerlo a nivel nacional.

4.3. Matriz axiológica

A continuación se establecerá los principios y valores alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional de la Fundación Cultural HUMANIZARTE:

CUADRO # 28

MATRIZ AXIOLOGICA

PRINCIPIOS	GOBIERNO	SOCIEDAD	CLIENTE	CLIENTE	COLABORADOR	EMPRESA
			EXTERNO	INTERNO		
RESPONSABILIDAD	X	X	X	X		X
RESPECTO	X	X	X	X	X	X
COMPETITIVIDAD			X	X		
PERSEVERANCIA				X	X	X
COMPROMISO	X	X	X	X	X	X

Fuente: La Autora

4.4. Objetivos de la Fundación Humanizarte

4.4.1. Objetivo General:

Posicionarse en el mercado como una organización que se encarga de promover el desarrollo social y cultural a través de la integración de las artes, para la construcción de una personalidad mestiza latinoamericana sólida y coherente.

4.4.2. Objetivos Específicos:

- Formular y ejecutar proyectos de investigación sobre aspectos, socioculturales y artísticos para generar espectáculos basados en la integración de las artes (teatro, danza, música, plástica, etc.).
- Capacitar a quienes tengan interés en actividades culturales y artísticas, en diferentes niveles: principiantes, intermedios y profesionales y contar para ello con profesionales debidamente calificados.

- Proporcionar un servicio de calidad a través de la implementación de procesos debidamente estructurados que minimicen margen de errores.
- Generar un ambiente agradable en la Fundación Humanizarte poniendo en práctica los valores y ética que destaca la organización.
- Establecer relaciones con instituciones de similar carácter, nacionales y extranjeras, con el objetivo de intercambiar métodos y experiencias.

4.5. Análisis Estratégico

4.5.1. Análisis Interno

Talento Humano

“El talento humano no solo se trata del esfuerzo o la actividad humana, sino también comprende otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.”(MARTINEZ, 2002)²⁵.

El talento interno de la Fundación Cultural Humanizarte está compuesto por:

Área Directiva: Esta dirigida por el Director General y el Coordinador General

En el área directiva toman todas las decisiones importantes en cuanto al tareas que se van a desarrollar en el mes. Así mismo se encargan de coordinar todo lo referente a los contratos de presentaciones del Ballet Andino HUMANIZARTE. Y ha controlar que todas las áreas de la organización operen de acuerdo a lo establecido.

²⁵ MARTINEZ,P., Gestión Social del Talento Humano, 2002, p.37

Área Administrativa: Administrador, Contador, Secretaria

El Administrador se encarga de presentar a la dirección todos los resultados de desempeño que ha tenido la organización en el transcurso del mes con el apoyo del contador presentan los resultados de ingresos y egresos mediante reportes.

Y con el apoyo de la secretaria se encarga de llevar un control básico e información que se requiera para las distintas actividades.

Área Producción: Productor, Promotores, Coordinadores

El área de producción conforman productores, promotores y coordinadores. La función del productor es asegurar la calidad y realización de los eventos que se desarrollan en la Fundación Cultural HUMANIZARTE este trabaja con todas las personas que intervienen en las presentaciones, coordinando investigación, diseño de ropa, , iluminación, diseño del set, diseño del sonido para la producción.

Los coordinadores apoyan al productor o director para que todo el evento salga bajo control, además los coordinan la logística en donde se organicen eventos para que estos se puedan desarrollar de la mejor manera.

En cuanto a los promotores son parte fundamental de la Fundación ya que ellos se encargan de buscar clientes potenciales para poder ofrecer servicios culturales y que la Fundación se mantenga en el mercado.

Área Operativa: Técnicos, Artistas, Maestros:

Esta área es una de las más importantes donde se genera el producto intangible que ofrece la Fundación. Los técnicos son aquellas personas que se encargan de revisar que todos los equipos estén en perfecto estado para que la Fundación pueda dar lugar a sus actividades.

Los Artistas son la materia prima de la Fundación con la ayuda de este talento humano la Fundación ofrece espectáculos dignos de la admiración del público con

sus danzas que hacen a las personas involucrarse en las raíces de nuestra cultura. Los maestros quienes día a día preparan a los bailarines tanto profesionales como principiantes para que las adquieran destrezas y capacidades en el mundo de la danza. Para poder recopilar información veraz del Talento Humano y conocer más de cerca a los clientes internos de la Fundación se ha realizado una encuesta interna.

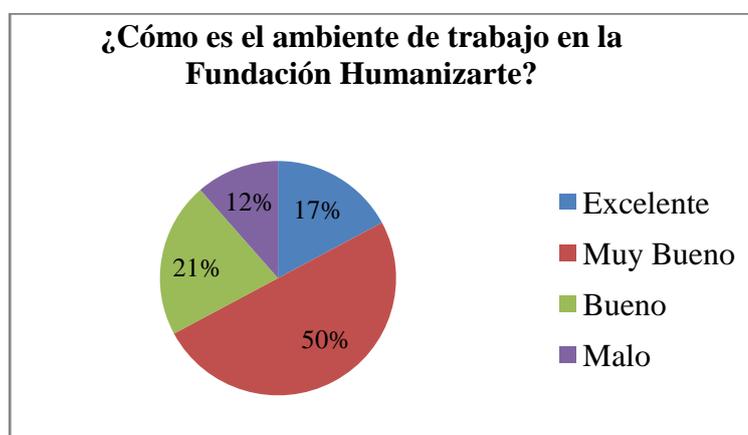
A continuación la tabulación de la encuesta No.2 (Véase en el Anexo 5), que se aplico a las 70 personas que conforman la Fundación Cultural Humanizarte.

PREGUNTA 1: ¿Cómo es el ambiente de trabajo en la Fundación Humanizarte?

TABLA # 13

DATOS PREGUNTA 1	
Excelente	12
Muy Bueno	35
Bueno	15
Malo	8
Total	70

CUADRO # 29



Fuente: La Autora

Interpretación:

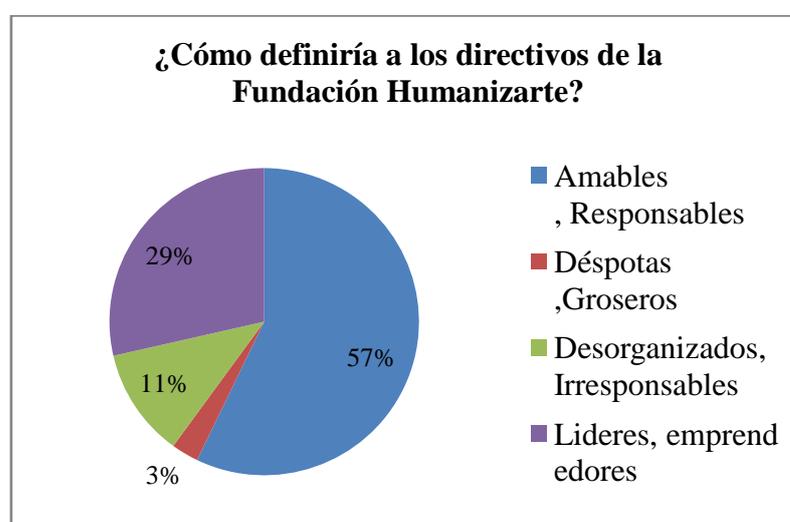
El 67% de las personas que trabajan en el Fundación Cultural Humanizarte han contestado que el ambiente es en un 17% Excelente y en un 50% muy bueno por lo que podemos concluir que la mayoría de los trabajadores se sienten satisfechos con el ambiente organizacional en un porcentaje del 12% como una minoría podemos observar que el ambiente es malo.

PREGUNTA 2: ¿Cómo definiría a los directivos de la Fundación Humanizarte?

TABLA # 14

DATOS PREGUNTA 2	
Amables , Responsables	40
Déspotas ,Groseros	2
Desorganizados, Irresponsables	8
Líderes, emprendedores	20
Total	70

CUADRO # 30



Fuente: La Autora

Interpretación:

Se puede observar en el gráfico el 57% de personas piensan que sus directivos son amables y responsables, en un 29% que son líderes emprendedores, en un 11% desorganizados, irresponsables, 3% déspotas y groseros.

Se observa que la gran mayoría en 86% tienen una visión positiva de sus líderes.

PREGUNTA 3: ¿Las funciones que usted realiza están claramente definidas y usted sabe qué debe hacer y qué no le está permitido?

TABLA # 15

DATOS PREGUNTA 3	
Sí	63
No	7
Total	70

CUADRO # 31



Fuente: La Autora

Interpretación:

El 90% de los clientes internos encuestados conocen claramente las funciones que deben realizar y las reglas que maneja la Fundación, una minoría del 10% no están claros en los deberes y obligaciones a realizar suponemos que son personas que recién han ingresado a la organización.

PREGUNTA 4: ¿Cree que la remuneración que recibe por su trabajo es justa?

TABLA # 16

DATOS PREGUNTA 4	
Si	58
No	12
Total	70

CUADRO # 32



Fuente: La Autora

Interpretación:

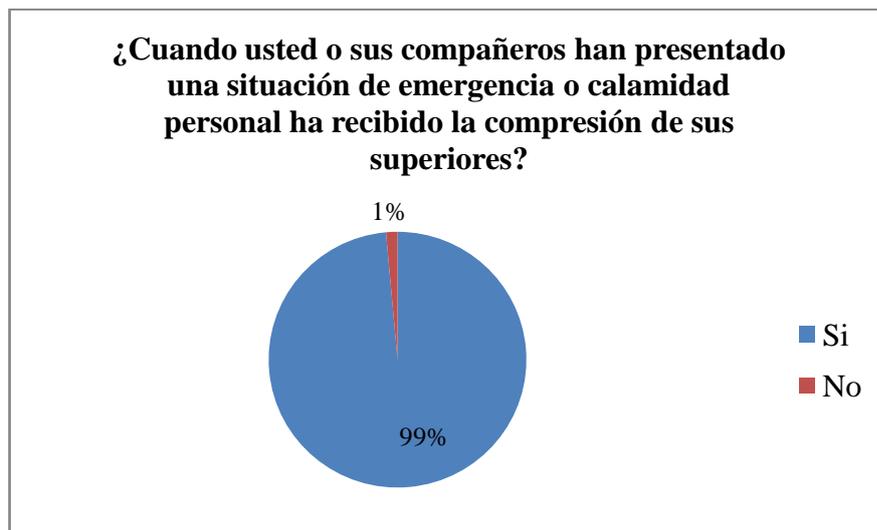
El 83% de las personas encuestadas están de acuerdo con la remuneración que reciben mientras que en un 17% no lo están. Es decir la mayoría del talento humano de la Fundación Humanizarte están satisfechos con el sueldo que perciben.

PREGUNTA 5: ¿Cuando usted o sus compañeros han presentado una situación de emergencia o calamidad personal ha recibido la comprensión de sus superiores?

TABLA # 17

DATOS PREGUNTA 5	
Si	69
No	1
Total	70

CUADRO # 33



Fuente: La Autora

Interpretación:

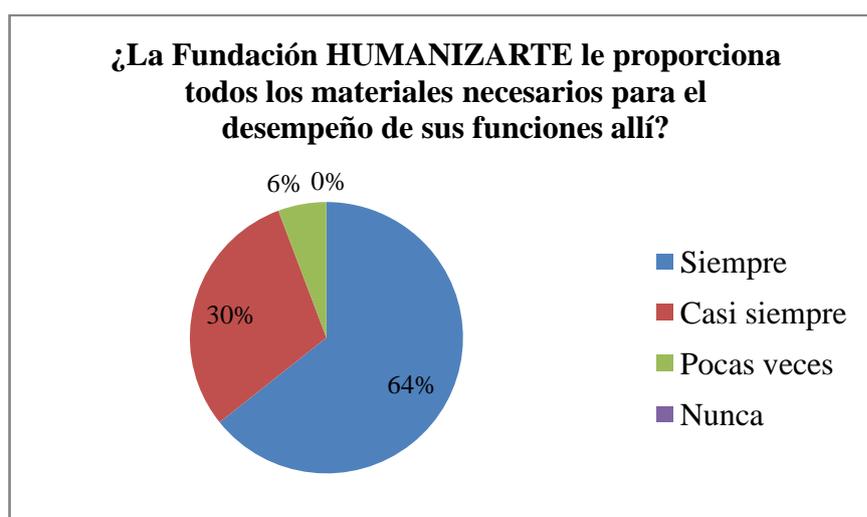
Se hace evidente la comprensión de parte de la Fundación Humanizarte con respecto a los imprevistos que pueden tener los trabajadores en un 99% han contestado positivamente y tan solo el 1% no han sentido apoyo en cuestiones de calamidad o emergencia.

PREGUNTA 6: ¿La Fundación HUMANIZARTE le proporciona todos los materiales necesarios para el desempeño de sus funciones allí?

TABLA # 18

PREGUNTA 6	
Siempre	45
Casi siempre	21
Pocas veces	4
Nunca	0
Total	70

CUADRO # 34



Fuente: La Autora

Interpretación:

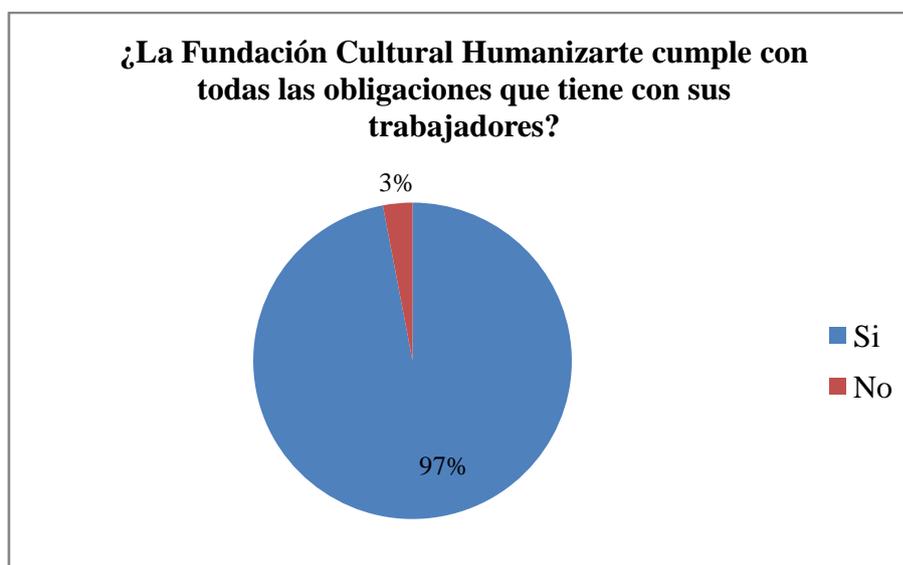
La mayoría de personas que integran la Fundación Humanizarte cuentan con los materiales necesarios para emprender sus labores sin embargo cabe recalcar que señala un índice del 30% en que casi siempre y un 6% en pocas veces, por lo que la Fundación no proporciona materiales al 100%

PREGUNTA 7: ¿La Fundación Cultural Humanizarte cumple con todas las obligaciones que tiene con sus trabajadores?

TABLA # 19

DATOS PREGUNTA 7	
Si	65
No	2
Total	67

CUADRO # 35



Fuente: La Autora

Interpretación:

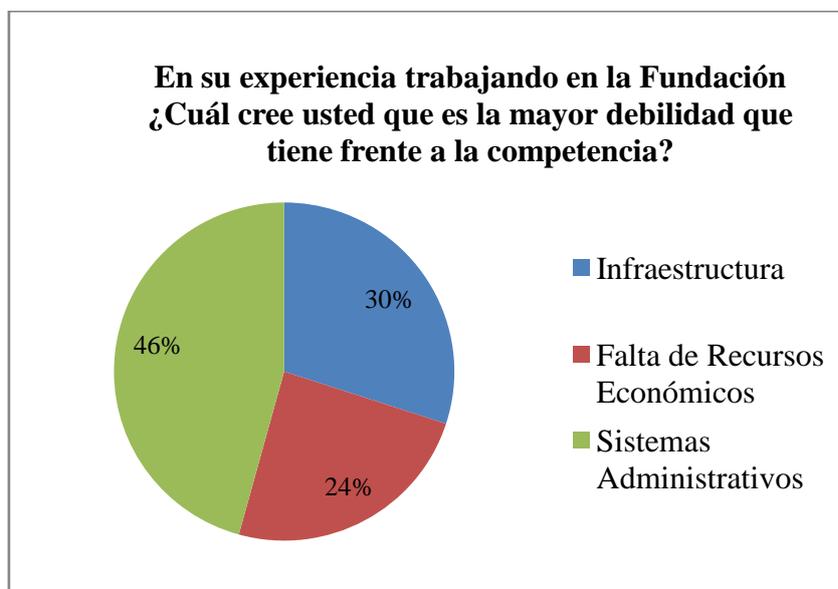
El 97% de los trabajadores de la Fundación arrojó una respuesta positiva en cuanto al cumplimiento de obligaciones de esta organización que tiene con sus trabajadores en una minoría del 3% dieron una respuesta negativa.

PREGUNTA 8: En su experiencia trabajando en la Fundación ¿Cuál cree usted que es la mayor debilidad que tiene frente a la competencia?

TABLA # 20

DATOS PREGUNTA 8	
Infraestructura	21
Falta de Recursos Económicos	17
Sistemas Administrativos	32
Total	70

CUADRO # 36



Fuente: La Autora

Interpretación:

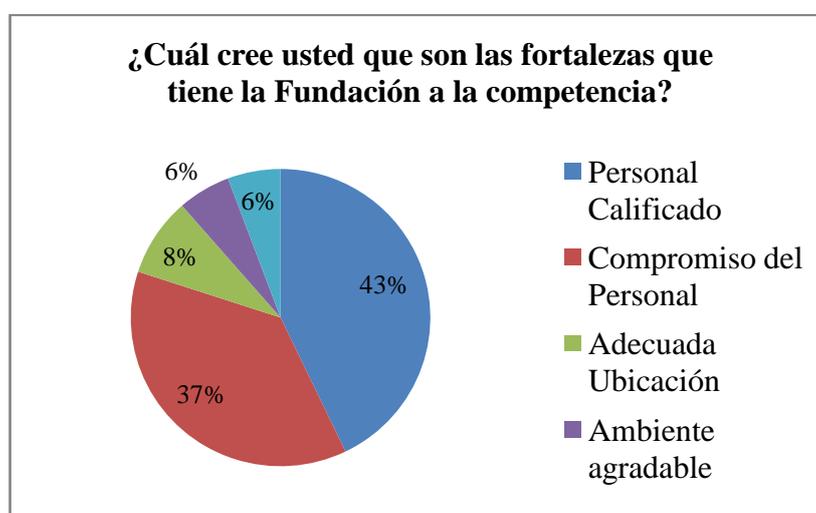
De acuerdo encuesta realizada las mayores debilidades que tiene la fundación en un 46% los sistemas administrativos en cuanto a los procesos que se manejan, en un 30% mencionan a la infraestructura ya que la Fundación no posee un lugar propio, en un 24% se menciona la falta de recursos económicos la Fundación al ser una organización sin fines de lucro no posee utilidades para entregar un incentivo económico a sus colaboradores.

PREGUNTA 9: ¿Cuál cree usted que son las fortalezas que tiene la Fundación a la competencia?

TABLA # 21

DATOS PREGUNTA 9	
Personal Calificado	30
Compromiso del Personal	26
Adecuada Ubicación	6
Ambiente agradable	4
Servicio Innovador	4
Total	70

CUADRO # 37



Fuente: La Autora

Interpretación:

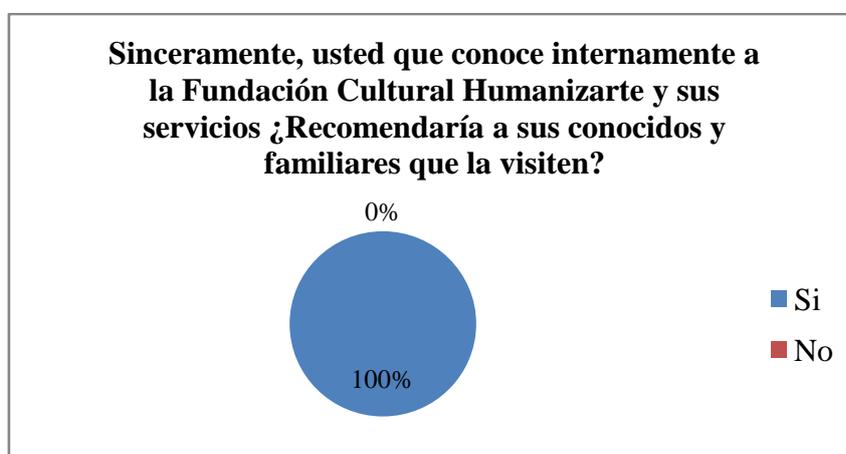
Los integrantes de la Fundación Cultural Humanizarte han denotado varias fortalezas de esta organización. El 43% opina que una fortaleza es el personal continuamente capacitado ya que día a día practican para ofrecen un espectáculo inigualable en un 37% el compromiso de las personas que integran la fundación que se sacrifican mas no por una remuneración económica si no por desarrollar algo que les apasiona. En un 8% creen que la ubicación de la organización es estratégica ya que el ambiente del sector da para que se genere un clima de música, artes, danza para que los clientes externos se interesen por la cultura.

PREGUNTA 10: Sinceramente, usted que conoce internamente a la Fundación Cultural Humanizarte y sus servicios ¿Recomendaría a sus conocidos y familiares que la visiten?

TABLA # 22

DATOS PREGUNTA 10	
Si	70
No	0
Total	70

CUADRO # 38



Fuente: La Autora

Interpretación:

Todas las personas encuestadas que conforman la Fundación Cultural Humanizarte recomendarían a sus conocidos para que accedan a los servicios de esta organización, el 100 % reconoce la calidad de servicio de la organización y se ponen la camiseta de su organización como la única y mejor.

Recursos Tecnológicos

Humanizarte cuenta con equipos de sonido iluminación e infraestructura con los que trabaja en el desarrollo de las artes escénicas que se realizan el barrio la Ronda.

Los equipos de tecnología son de gran ayuda en el área de producción donde se desarrollo gran parte de la organización de eventos.

Infraestructura

La Fundación Cultural Humanizarte cuenta con un espacio en la casa 707 ubicada en el barrio La Ronda en el cual se ha construido un escenario con capacidad para 300 personas con Butacas con el objetivo de ofrecer a los distintos grupos y artistas en general un espacio del cual puedan disponer sin mayores inconvenientes ni tropiezos burocráticos presentar sus creaciones con tranquilidad y bienestar de trabajo. Además los servicios de talleres, foros y seminarios.

Recursos Materiales

Los instrumentos de trabajo se encuentran disponibles según el área de trabajo en la que se encuentren los suministros y materiales para el área administrativa, los vestuarios y accesorios para el área operativa, los radios, cámaras de video equipos electrónicos para el área de producción.

Gestión Administrativa

La Administración de la Fundación cultural Humanizarte se enfoca en los conceptos básicos de organización dirección y control.

Establece parámetros para la realización de actividades, las direcciona en la realización de ellas y al final de la misma hace un control de que se cumplió y que no.

Gestión Financiera

En cuanto a la gestión financiera la Fundación es un poco desorganizada ya que no provee recursos para la inversión de proyectos.

Por lo tanto para producir un evento tiene que endeudarse con terceros hasta poder cubrir dicha deuda con la remuneración del evento dado. La Fundación Cultural Humanizarte corre el riesgo de endeudarse más de lo que puede pagar.

4.5.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

“Esta herramienta nos ayuda en la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas”²⁶

²⁶ FRED R. DAVID; Op. Cit, p.158

TABLA # 23

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

FACTORES INTERNOS CLAVE	POND.	CLASIF.	PUNTUACIONES
			PONDERADAS
FORTALEZAS			
Buen ambiente de Trabajo	0,1	4	0,4
Experiencia en el mercado	0,1	4	0,4
Talento humano capacitado, comprometido, creativo	0,1	4	0,4
Misión y Visión enfocados en la sociedad	0,08	3	0,24
Filosofía enfocada en valores	0,08	3	0,24
Iniciativa de la dirección por intervenir en nuevos proyectos	0,08	3	0,24
DEBILIDAD			
Remuneración Baja	0,1	2	0,2
No cuenta con infraestructura propia	0,1	1	0,1
Sistemas Administrativos Obsoletos	0,08	2	0,16
Falta de Recursos Económicos emprender proyectos	0,1	2	0,2
No emplea recursos tecnológicos avanzados	0,08	1	0,08
TOTAL	1		2,66

Fuente: La Autora

Análisis:

Se identifica que en la Fundación Cultural Humanizarte existen más fortalezas que debilidades, un factor interno imprescindible en la Fundación es el servicio de calidad que esta ofrece además que cuenta con personal capacitado y comprometido cabe recalcar que el talento humano es el motor de toda organización por lo que este es un punto a favor para la Fundación.

Los problemas internos identificados en esta matriz son los recursos económicos limitados por lo que la Fundación no puede hacer mejoras en sus equipos o dar incentivos económicos a su talento humano, otro punto destacado se evidencia en la falta de trabajo en equipo por parte de los directivos que no llegan a un consenso en las decisiones a tomar en la Fundación.

4.5.3. Análisis externo

“Para llevar a cabo una análisis externo, una organización debe reunir conocimientos e información valiosos acerca de las tendencias económicas, sociales, culturales demográficas, culturales, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas”²⁷

4.5.3.1. Fuerzas económicas

“Las Fuerzas Económicas ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia.”²⁸

Por lo tanto, para poder realizar un análisis macro ambiental a nivel financiero se tendrá en cuenta los siguientes datos que han sido tomados del Banco Central del Ecuador BCE; Instituto Nacional de estadísticas y censos INEC; revistas: Gestión, América Económica y revista Ekos.

- Tasa de desempleo en la ciudad de Quito en los últimos dos años

²⁷ F. R., David, Op. Cit, p84

²⁸ Ídem, Pag84

- Tasa de Inflación de los tres últimos años
- Tasa de Interés Activa
- Mercado turístico Emisor: Alemania

Análisis de la Tasa de desempleo en la ciudad de Quito

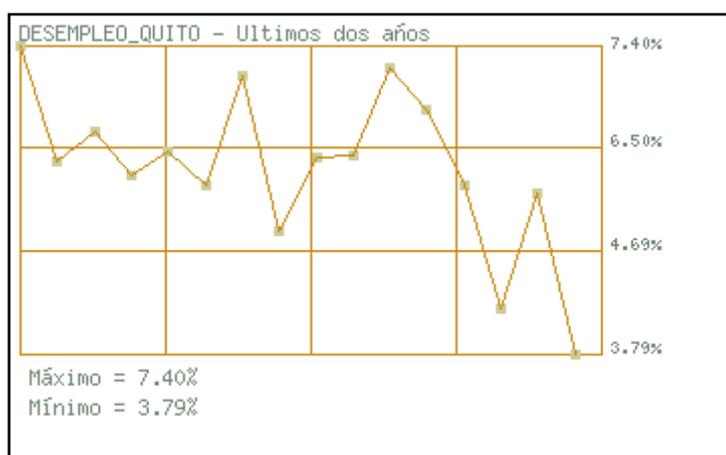
“La tasa de desempleo, en el mercado de trabajo, hace referencia a la situación del trabajador que carece de empleo y, por tanto, de salario. Por extensión es la parte de la población que estando en edad, condiciones y disposición de trabajar -población activa- carece de un puesto de trabajo”²⁹

Calculo:

La tasa de desempleo se calcula como el número de desempleados dividido por la población activa, y se expresa en forma de porcentaje. Es decir, no es una proporción entre el total de la gente desempleada y el total de la población, sino el de aquélla que se denomina "económicamente activa".

CUADRO # 39

TASA DE DESEMPLEO EN LA CIUDAD DE QUITO EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS



Fuente: Banco Central del Ecuador

²⁹ Cfr. Samuelson, Nordhaus, "Economía", McGraw-Hill, Madrid, 2006

Al revisar el cuadro estadístico de la tasa de desempleo en la ciudad de Quito se comprende que la actividad económica y de subsistencia de las familias en la ciudad de Quito en el año 2009 y 2010 ha sido relativamente estable, es decir que existe mayor nivel de dinero circulante en el país.

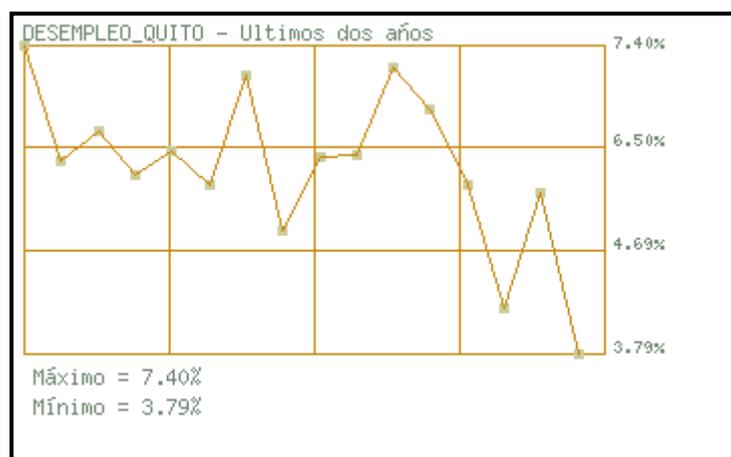
El porcentaje de desempleo es bajo, con un promedio de 3.79% en la ciudad de Quito en los dos últimos años, esto permite a las personas involucrarse voluntariamente en organizaciones sin fines de lucro e intervenir en actividades extracurriculares.

Análisis de la Tasa de Inflación en los últimos dos años

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de precios al consumidor del área Urbana, a partir de la canasta de Bienes y Servicios.³⁰

CUADRO # 40

TASA DE INFLACION EN LOS ULTIMOS DOS AÑOS



Fuente: Banco Central del Ecuador

Podemos deducir un promedio de 5,59% en los últimos dos años, es decir que en periodos inflacionarios obtenemos alza de precios, por lo tanto nos da como resultado una reducción del poder adquisitivo de los salarios.

³⁰ <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>

Esto influye directamente en que los gastos de las instituciones ecuatorianas no se destinen para promociones culturales o contratos de gestores involucrados en el medio, es decir que si la tasa de inflación continúa en crecimiento, este factor representaría una amenaza para la industria y representa una característica del entorno inestable predecible a cambios por el constante aumento de la tasa de inflación.

Índice de Confianza del Consumidor

“Es un indicador económico que mide el grado de optimismo que los consumidores sienten sobre el estado general de la economía y sobre su situación financiera personal. Qué tan seguras se sienten las personas sobre la estabilidad de sus ingresos determina sus actividades de consumo y por lo tanto sirve como uno de los indicadores claves en la forma general de la economía”³¹

Para entender los cuadros del anexo 7, es indispensable acotar que el índice está entre 0 -100 puntos.

El Banco Central determina un promedio de 30 puntos con una tendencia en aumento en el ICC, esto influye directamente en la decisión de compra de servicios de entretenimiento a nivel nacional, y si este índice continúa en crecimiento se presenta como oportunidad y una característica del entorno diverso con amplitud de segmento de clientes, para la industria.

Balanza de Pagos de Servicios

“La balanza de pagos es un documento contable en el que se registran, de manera sistemática, las operaciones comerciales, de servicios y de movimientos de capitales llevadas a cabo por los residentes en un país con el resto del mundo durante un período determinado, normalmente un año”³²

³¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Confianza_del_consumidor

³² RODRIGUEZ, A, Lecciones de economía mundial, 4ta Edición, J.A. Editorial Civitas Ediciones.

En el tercer trimestre de 2009, el déficit de la balanza de servicios (USD -339.6 millones) fue menor en -10.7% con respecto al trimestre precedente (USD -306.8 millones), debido básicamente a una disminución en los pagos por fletes de importaciones. Con relación al tercer trimestre de 2008 (USD -432.3 millones), la balanza de servicios mostró un déficit menor en el orden del -21.4%, debido a una baja en los fletes de importación, tanto marítimos como aéreos, entre los principales servicios recibidos.

El total de ingresos por servicios prestados durante el tercer trimestre de 2009 fue de USD 313.2 millones, frente al total de egresos por servicios recibidos de USD -652.7 millones, lo que da un déficit de USD -339.6 millones, originado por pagos de fletes de importaciones, seguros y otros servicios, habida cuenta que la mayoría de compras externas y una parte importante de las exportaciones, se realizan con servicios de transporte de no residentes, debido al reducido número de naves marítimas y aéreas de bandera ecuatoriana. Es decir, mientras el aumento de las importaciones ha representado más pagos por el servicio de transporte a no residentes, el aumento de las exportaciones no se ha traducido en mayores ingresos por el servicio de transporte a no residentes. Banco Central del Ecuador

Interprétese que los servicios aún no han sido explotados en Ecuador, dado que en la balanza de pagos no toman en cuenta los servicios de Turismo, esta omisión es dañina para la industria de turismo ecuatoriana, situación que no sucede en países que han desarrollado el turismo a gran escala como es Perú, Colombia y España.

Si recordamos los datos que arroja el alto Índice de Confianza del Consumidor ICC; se concluye que nos permitirá adquirir los servicios que brinda la Industria del Turismo, de manera que puedan ser explotados y comercializados tanto internamente como en el exterior, se puede definir a esto como una oportunidad óptima en la industria si la tomamos con respecto al sector del turismo en crecimiento y una característica del entorno estable, predecible a cambios, puesto que falta familiaridad de los compradores con los productos de este sector y sus industrias.

Para tener una visión más amplia del comportamiento de la Balanza de Pagos de Servicios, BPS; véase en anexos una comparación de las BPS de Colombia, Perú Y

España, países que han crecido notoriamente en el Sector Turístico, sector que involucra en casi un 100% los servicios.

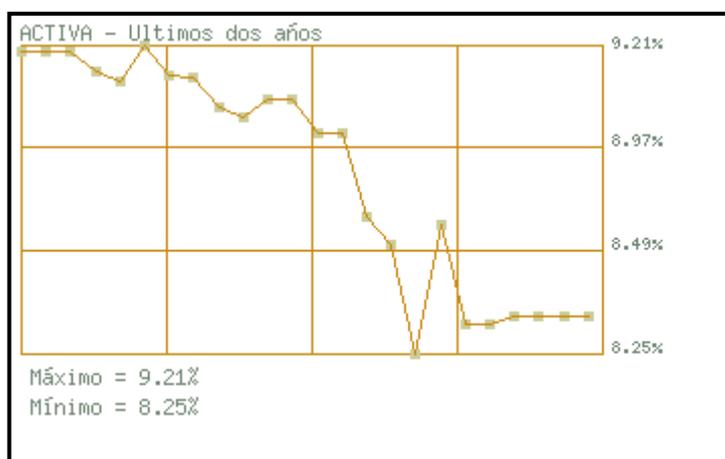
Tasa de Interés Activa desde 2009 hasta el 2011

La tasa de interés es la referencia para el costo de oportunidad del dinero de la empresa la cual elegirá de acuerdo a esta tasa en que invertir. Considerando el retorno que obtendrá en cada una de sus inversiones.

“Las tasa de interés son dinamizadores de la economía, cuando estas bajan, hay circulante suficiente dentro del sistema financiero nacional, y la economía se robustece, mientras que, cuando suben las tasas de interés la economía entra en recesión y la gente y las empresas dejan de comprar productos y servicios.”³³

CUADRO # 41

TASA DE INTERES ACTIVA EN LOS ULTIMOS DOS AÑOS



Fuente: Banco Central del Ecuador

Como se puede observar en la actualidad la tasa de interés no tienen un aumento notorio siendo una posibilidad para el sector, lo que permite a la población tener mayor poder adquisitivo y de endeudamiento para ocio.

³³ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa

Según el artículo “Ecuador proyecta presupuesto 2010 con el barril de crudo en 65 dólares” Publicado en la revista de Internet Infolatam Información y análisis de América Latina publicado el 11 de noviembre de 2009, Quito. Menciona que la ministra de Finanzas, María Elisa Viteri, presentó ante la Asamblea Nacional los presupuestos del 2010, los que prevén ingresos por 13.836 millones de dólares y una posible financiación del exterior de 4.124 millones, calculando estos valores en base a la proyección del barril de petróleo en 65,9 dólares por barril.

También se menciona que el Ejecutivo consideró como supuestos económicos un crecimiento del PIB del 6,81 por ciento y una inflación anualizada del 3,35 por ciento presentando una característica de entorno estable.

Presupuesto del Ministerio de Cultura 2009 -2011

Otro factor muy importante en el análisis económico y de qué manera puede impulsar al macro ambiente es el presupuesto que el Gobierno otorgó en el año 2011 al Ministerio de Cultura, manifestándose considerablemente superior al de los años 2010 y 2009, demostrando la importancia que el estado da a la Cultura y su desarrollo con un ambiente diverso, demostrando que en el 2008 un presupuesto de 17.65 millones, 2009 25.18 millones y el 2010 39.84 millones.

Mercado Turístico

Alemania es uno de los principales mercados al que se enfoca Ecuador según datos obtenidos del Ministerio de Turismo del Ecuador, si observamos en el cuadro de “Entrada de extranjeros al Ecuador según país de nacionalidad” (Véase anexo 6 y 7), Reino Unido y Alemania son uno de los principales segmentos de mercado del Ecuador.

Fuerzas Políticas y legales

Las fuerzas políticas y legales son el resultado de los cambios en las leyes y en las regulaciones. Se derivan de desarrollos políticos y legales de la sociedad y afectan significativamente a los gerentes y sus empresas.

Por dicho motivo se analizará de qué manera afectaría a las estrategias empresariales de la Fundación Cultural Humanizarte, las Leyes de Cultura y de Turismo, ley de Patrimonio Cultural; que están íntimamente relacionadas con la industria en la que la empresa se encuentra inmersa.

Análisis: Constitución del Ecuador.

De la Constitución del Ecuador, sección IV Cultura y Ciencia:

Art. 22.- Las personas tienen derecho a desarrollar su capacidad creativa, al ejercicio digno y sostenido de las actividades culturales y artísticas, y a beneficiarse de la protección de los derechos morales y patrimoniales que les correspondan por las producciones científicas, literarias o artísticas de su autoría.

Art. 23.- Las personas tienen derecho a acceder y participar del espacio público como ámbito de deliberación, intercambio cultural, cohesión social y promoción de la igualdad en la diversidad. El derecho a difundir en el espacio público las propias expresiones culturales se ejercerá sin más limitaciones que las que establezca la ley, con sujeción a los principios constitucionales.

Art. 24.- Las personas tienen derecho a la recreación y al esparcimiento, a la práctica del deporte y al tiempo libre.

Art. 25.- Las personas tienen derecho a gozar de los beneficios y aplicaciones del progreso científico y de los saberes ancestrales. La constitución del Ecuador expone el derecho de las personas a acceder, participar, desarrollar, difundir las expresiones culturales y artísticas, como antes ya se había planteado, dentro del sector turístico tenemos la Industria del Turismo Cultural y sus industrias relacionadas con ésta que se dedican a crear productos culturales para el consumo de los interesados. La Constitución del Ecuador propone una oportunidad estable para muchas de estas industrias en etapa de crecimiento y sus empresas inmersas.

Análisis: Ley de Cultura

De la ley de Cultura publicado en el Registro Oficial Suplemento 465 con fecha 19 de Noviembre 2004 con estatus vigente.

De la codificación de la ley de Cultura de los Objetivos

Art. 1.- Son objetivos de la Ley de Cultura:

- a) Afirmer la identidad nacional, reconociendo la pluralidad étnico – cultural del hombre ecuatoriano dentro de una visión unitaria e integradora del país.
- b) Hacer efectivo el derecho de todo ecuatoriano a participar en la vida cultural, comunicando y creando en libertad bienes culturales que reflejen los valores humanos universales, latinoamericanos y propios.
- c) Fomentar y preservar, de manera especial, las culturas vernáculas.
- d) Favorecer la preservación y conocimiento del patrimonio cultural ecuatoriano.
- e) Incentivar, fortalecer e impulsar el pensamiento y la investigación científica y técnica.
- f) Reconocer, estimular y garantizar la actividad cultural de personas y entidades privadas.
- g) Coordinar la actividad de las entidades públicas en el campo de la cultura.
- h) Establecer el sistema que asegure el financiamiento de las citadas acciones.

Título II

SISTEMA INSTITUCIONAL DE LA CULTURA ECUATORIANA

Art. 2.- Los órganos del Sistema Institucional de la Cultura Ecuatoriana son:

- a) El Ministerio de Educación y Cultura.
- b) El Consejo Nacional de Cultura.
- c) La Casa de la Cultura Ecuatoriana "Benjamín Carrión".
- d) El Instituto de Patrimonio Cultural y las demás instituciones del sector Público y del Privado que realizan actividad cultural.

Título III

EL MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA

Art. 3.- El Ministerio de Educación y Cultura es el responsable de la formulación y ejecución de la política de desarrollo cultural del país, dentro del mayor respeto a la libertad de los ciudadanos y de sus organizaciones privadas.

- a) Programar la formación y perfeccionamiento de personal para la administración y promoción de las actividades culturales.
- b) Coordinar los planes de desarrollo cultural con los medios de comunicación social y con las demás entidades culturales del país para su mayor y mejor difusión.

Título VIII

FONDO NACIONAL DE LA CULTURA

Art. 47.- Créase el Fondo Nacional de la Cultura (FONCULTURA), para financiar la ejecución de proyectos culturales de interés nacional o regional, debidamente calificados por el Consejo Nacional de Cultura, a través de su Comité Ejecutivo.

El Banco del Estado, será el depositario de los recursos del Fondo Nacional de la Cultura, los administrará mediante inversiones a corto plazo, los mantendrá a disposición del Consejo Nacional de Cultura y además se encargará de su recuperación.

Para los efectos previstos en el inciso anterior se celebrará un Convenio entre el Consejo Nacional de Cultura y el Banco del Estado.

Art. 48.- Los objetivos del Fondo Nacional de Cultura, serán los siguientes:

- a) Otorgar créditos para fines culturales de acuerdo al lineamiento señalado por el artículo primero de esta Ley y con los requisitos del artículo anterior. La tasa de interés que se cobrará por estos préstamos será la que señale el Directorio del Banco Central del Ecuador
- b) Coordinar las inversiones financieras nacionales o internacionales destinadas a impulsar programas de desarrollo cultural.

Art. 49.- Exonérense de todo tipo de impuestos, tasas y contribuciones fiscales y municipales a los créditos que conceda el Fondo Nacional de la Cultura, FONCULTURA, con arreglo al artículo precedente.

Art. 50.- El Fondo Nacional de la Cultura estará formado por los siguientes recursos:

- a) El quince por ciento (15%) del Presupuesto anual que el Banco Central destine a los programas de cultura en genera.
- b) El cinco por ciento (5%) de las utilidades anuales del Banco del Estado.
- c) Las asignaciones que consten en el Presupuesto del Estado.
- d) Las donaciones o legados hechos por personas naturales o jurídicas.
- e) Las rentas producidas por sus bienes.
- f) Los recursos que obtuviere de otras fuentes.

Esta Ley, sus reformas y derogatorias, entraron en vigencia desde las respectivas fechas de las publicaciones en el Registro Oficial. El Estado cuenta con entidades como el Ministerio de Cultura que regulariza las leyes que apoyan y fomentan el

desarrollo de las actividades culturales, estableciendo sistemas de financiamiento para las entidades que hacen ésta actividad.

Los artículos de ésta ley, dan apertura a las operaciones de las organizaciones y de los gerentes; abriendo espacio a oportunidades en la industria de la Cultura y favoreciendo económicamente a dichas actividades Sin embargo en la actualidad esta ley se encuentra reformándose y en espera de ser aprobada por la asamblea nacional.

Dentro de las ramas de la Fundación Humanizarte está el Ballet Andino enfocado a la danza contemporánea, preservando el patrimonio intangible de la nación; dado que los objetivos de dicha ley es favorecer la preservación del Patrimonio Cultural ecuatoriano, entendiendo al Patrimonio como tangible e intangible y al Ballet como la fundación gestora de eventos culturales que está inmerso directamente en ésta industria beneficiándose con ésta ley.

Análisis: Ley de Turismo

De la ley de Turismo actualmente vigente Publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 733 de 27 de diciembre de 2002, declaró como Política Prioritaria de Estado el desarrollo del turismo en el país. La ley de Turismo se enfoca en determinar el marco legal para regir la promoción y desarrollo del sector turístico, por lo tanto a continuación se ha seleccionado leyes que influyen en la estructura competitiva de las empresas involucradas en la industria a fin.

Del Capítulo I de las Generalidades

Art. 3.-Son principios de la actividad turística, los siguientes:

- a) La iniciativa privada como pilar fundamental del sector; con su contribución mediante la inversión directa, la generación de empleo y promoción nacional e internacional.
- b) La conservación permanente de los recursos naturales y culturales del país.

Art. 4.-La política estatal con relación al sector del turismo, debe cumplir los

siguientes objetivos:

- c) Promover internacionalmente al país y sus atractivos en conjunto con otros organismos del sector público y con el sector privado.

Capítulo II de las actividades turísticas y de quienes las ejercen:

Art. 5.-Se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades:

- a) Alojamiento.
- b) Servicio de alimentos y bebidas.
- c) Transportación, cuando se dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el alquiler de vehículos para este propósito.
- d) Operación, cuando las agencias de viajes provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte del agencia miento.
- e) La de intermediación, agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos congresos y convenciones.
- f) f. Casinos, salas de juego (bingo-mecánicos) hipódromos y parques de atracciones estables.

Art. 7.-Las personas jurídicas que no persigan fines de lucro no podrán realizar actividades turísticas para beneficio de terceros.

Del Capítulo IV del Ministerio de Turismo

- a) Orientar, promover y apoyar la inversión nacional y extranjera en la actividad

turística, de conformidad con las normas pertinentes.

b) Elaborar los planes de promoción turística nacional e internacional.

Del Capítulo VII de los incentivos y beneficios en general:

Art. 26.-Las personas naturales o jurídicas que presenten proyectos turísticos y que sean aprobados por el Ministerio de Turismo, gozarán de los siguientes incentivos:

Del Capítulo IX, Patrimonio Autónomo

Art. 39.-Para la promoción del turismo interno y receptivo del Ecuador, continuará funcionando el Fondo de Promoción Turística del Ecuador, constituido a través de la suscripción de un contrato irrevocable de fideicomiso mercantil, siendo el Estado el constituyente y beneficiario del mismo.

Art. 40.-El patrimonio autónomo contará con los siguientes ingresos:

a) La contribución del uno por mil sobre el valor de los activos fijos que deberán pagar anualmente todos los establecimientos prestadores de servicios al turismo.

b) El producto de la venta de bienes inmuebles de propiedad del Ministerio de Turismo.

c) Los valores por con cesión de registro de turismo.

d) Cualquier otro ingreso que no sean los ordinarios, del Presupuesto General del Estado para gasto corriente del ministerio.

e) Una partida para capitalizar el patrimonio que anualmente se establecerá en el Presupuesto General del Estado. Adicionalmente la contribución de US \$ 5.00 por cada pasaje aéreo que se venda en el Ecuador para viajar fuera de país, que se cobrará en la forma que establezca el Reglamento a esta ley.

f) Los fondos provenientes de gobiernos de países amigos, de organismos internacionales o cualquier otra donación que se efectúe para el patrimonio autónomo.

g) Los valores que se recauden por legados y donaciones de sociedades y personas naturales o jurídicas. La deducción se aplicará hasta un máximo del 10% de la base imponible del ejercicio económico del año en que haga la donación.

Art. 41.-El patrimonio autónomo gozará de exoneración y franquicia postal y aduanera para sus importaciones.

El principal objetivo del Ministerio de Turismo es la promoción y conservación de recursos naturales y culturales, objetivo similar al que ya se había mencionado en el anterior análisis de la ley de Cultura, sin embargo el Ministerio de Turismo al ser una institución gubernamental que promueve nacional e internacionalmente los productos turísticos del Ecuador abre una gran oportunidad a las empresas inmersas en ésta industria y ampliando dichas oportunidades a industrias afines con el turismo, la importancia del apoyo del estado al sector turístico puede generar oportunidades pero lastimosamente, ésta ley no se ha modificado aún, puesto que las actividades turísticas según la ley son: Alojamiento; Servicio de alimentos y bebidas; Transportación, cuando se dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el alquiler de vehículos para este propósito; Operación, cuando las agencias de viajes provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte del agencia miento; La de intermediación, agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos congresos y convenciones; y, Casinos, salas de juego (bingo-mecánicos) hipódromos y parques de atracciones estables. Descartando nuevas empresas de animación turística, teatro, danza, exposiciones de artistas plásticos entre otras. Puede considerarse también como una barrera de entrada para la organización en nuevos mercados y una amenaza para la industria de turismo cultural.

Análisis: Ley de Patrimonio Cultural

De la ley de Patrimonio Cultural con codificación 27, Registro Oficial Suplemento 465 de 19 de Noviembre del 2004, resuelve expedir la codificación de la ley de Patrimonio Cultural, y analizando su incidencia el sector Industria del Turismo Cultural e influencia en la empresa se debe considerar que:

Se creó el Instituto de Patrimonio Cultural con personería jurídica, adscrito a la Casa

de la Cultura Ecuatoriana, que reemplaza a la Dirección de Patrimonio Artístico y se financiará con los recursos que anualmente constarán en el Presupuesto del Gobierno Nacional, a través del Capítulo correspondiente al Ministerio de Educación y Cultura.

Art. 4.- El Instituto de Patrimonio Cultural, tendrá las siguientes funciones y atribuciones:

- a) Investigar, conservar, preservar, restaurar, exhibir y promocionar el Patrimonio Cultural en el Ecuador; así como regular de acuerdo a la Ley todas las actividades de esta naturaleza que se realicen en el país;
- b) Elaborar el inventario de todos los bienes que constituyen este patrimonio ya sean propiedad pública o privada;
- c) Efectuar investigaciones antropológicas y regular de acuerdo a la Ley estas actividades en el País;
- d) Velar por el correcto cumplimiento de la presente Ley.
- e) Las demás que le asigne la presente Ley y Reglamento.

Art. 7.- Declárense bienes pertenecientes al Patrimonio Cultural del Estado los comprendidos en las siguientes categorías:

- a) Los objetos o bienes culturales producidos por artistas contemporáneos laureados, serán considerados bienes pertenecientes al Patrimonio Cultural del Estado a partir del momento de su defunción, y en vida, los que han sido objeto de premiación nacional; así como los que tengan treinta años o más de haber sido ejecutados.
- b) En general, todo objeto y producción que no conste en los literales anteriores y que sean producto del Patrimonio Cultural del Estado tanto del pasado como del presente y que por su mérito artístico, científico o histórico hayan sido declarados por el Instituto, bienes pertenecientes al Patrimonio Cultural, sea que se encuentren en el poder del Estado, de las instituciones religiosas o pertenezcan a sociedades o personas particulares.

Art. 8.- Los propietarios, administradores y tenedores de objetos comprendidos en la enumeración del artículo anterior, están obligados a poner en conocimiento del Instituto de Patrimonio Cultural, por medio de una lista detallada la existencia de dichos objetos dentro del plazo que determine el Instituto y permitir la realización de su inventario cuando el Instituto lo determine.

Art. 11.- La declaración que confiere el carácter de bien perteneciente al Patrimonio Cultural del Estado constante en el Art. 7 de esta Ley o formulado por el Instituto de Patrimonio Cultural, no priva a su propietario de ejercer los derechos de dominio de dicho bien, con las limitaciones que establece la presente Ley.

Art. 12.- Toda transferencia de dominio de los objetos pertenecientes al Patrimonio Cultural del Estado, sea a título gratuito u oneroso, se hará con autorización del Instituto de Patrimonio Cultural; tampoco se podrá cambiar de sitio tales objetos sin permiso del Instituto. En uno u otro caso, atento a las necesidades de conservar el Patrimonio, podrá negarse la autorización solicitada.

El Instituto reglamentará el comercio dentro del País de los bienes del Patrimonio Cultural. Por el incumplimiento de sus disposiciones impondrá sanciones, y demandará ante el juez competente la nulidad de las transferencias que se realizaren sin esta autorización.

Art. 13.- No puede realizarse reparaciones, restauraciones ni modificaciones de los bienes pertenecientes al Patrimonio Cultural sin previa autorización del Instituto.

Las infracciones de lo dispuesto en este artículo acarrearán sanciones pecuniarias y prisión de hasta un año. Si como resultado de estas intervenciones se hubieran desvirtuado las características de un bien cultural el propietario estará obligado a restituirlo a sus condiciones anteriores, debiendo el Instituto, imponer también una multa anual hasta que esta restitución se cumpla.

Las multas se harán extensivas a los contratistas o administradores de obras, autores materiales de la infracción, pudiendo llegar inclusive hasta la incautación.

Art. 16.- Queda prohibido todo intento de adulteración de los bienes pertenecientes al Patrimonio Cultural del Estado, procurándose por todos los medios de la técnica su

conservación y consolidación, limitándose a restaurar, previa la autorización del Instituto de Patrimonio Cultural, lo que fuese absolutamente indispensable y dejando siempre reconocibles las adiciones.

Art. 23.- Ningún objeto perteneciente al Patrimonio Cultural del Estado puede salir del país, excepto en los casos en que se trate de exposiciones o de otros fines de divulgación, en forma temporal, siempre con permiso del Directorio, previo informe técnico del Instituto. Todo acto que manifieste intención de sacar bienes culturales del país será sancionado conforme a lo dispuesto en la Ley. En los casos en que de hecho se hubiere sacado del país dichos bienes éstos serán decomisados; se sancionará a los responsables con prisión de hasta dos años y las demás que se establecieren en la Ley.

Siendo la ley de Patrimonio Cultural una coyuntura entre la cultura y el turismo, establece varias políticas que amplían las oportunidades para las empresas que se dedican al turismo, al mismo tiempo genera limitaciones y regulaciones. Entre las funciones principales de esta ley es conservar, preservar y promocionar. Declara bienes pertenecientes al Patrimonio Cultural del Estado los bienes producidos por artistas contemporáneos laureados y producciones con mérito artístico. Gran parte de la Industria de Turismo está enfocada a promocionar los atractivos patrimoniales y culturales en las ciudades como son la red de ciudades patrimoniales del Ecuador, entre ellas Cuenca declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad en el año de 1999.

Esta ley genera como antes ya se mencionó oportunidades como promoción y la prohibición de todo intento de adulteración de los bienes perteneciente al Patrimonio Cultural del Ecuador. Existen varias ventajas influyentes en las empresas que adquieran el apoyo de la ley de Patrimonio Cultural y engloba a la Industria de la Cultura involucrada directamente con el sector turístico.

Fuerzas Demográficas

Las fuerzas demográficas presentan los cambios de las características de una población, haciendo referencia a la edad orientación sexual, clase social,

preferencias, entre otras. Estas preferencias y cambios afectan de manera directa a la industria y sus empresas, toma de decisiones de los gerentes, debido a que los mercados están dispuestos por los seres humanos.

El macro ambiente de la Fundación Cultural Humanizarte y la industria en la que se encuentra inmersa permite analizar el perfil del turista cultural y el perfil de los turistas procedentes de los principales países que visitan Latinoamérica, Alemania, España y Estados Unidos

“Los gustos y preferencias de los potenciales mercados del sector turístico ecuatoriano generan oportunidades que se identifican con las características culturales que ofrece el Ecuador.

Se ha basado la información de este análisis demográfico en los cuadros de “Entrada de extranjeros según país de nacionalidad años: 2004 – 2008”, “Entrada de extranjeros al Ecuador según años y sexo, años 2004 – 2008”, “Entrada de extranjeros según el país de procedencia” Véase anexos 13, 14 Y 15, los mismos que proporcionan una información verídica del mercado latinoamericano y en especial la orientación del mercado ecuatoriano.”³⁴

Estudio de Perfil del Turista Cultural

Según el Dr. Lluís Bonet de la Universidad de Barcelona en el Artículo Turismo Cultural: “Una reflexión desde la ciencia económica y Ted Silberberg en su artículo Turismo Cultural y oportunidades de negocio para Museos y Patrimonio de la Humanidad publicado en Diving around Tourism, el turismo cultural se estructura como un sector económico y se ha convertido en una oferta más del sistema turístico con los consecuentes servicios complementarios. Además el turismo cultural representa un sector significativo en cuanto a beneficios económicos para los museos y los sitios de relevancia del patrimonio cultural.”³⁵

³⁴ Ministerio de Turismo

³⁵ Ministerio de Turismo, Op. Cit 2da parte

Este tipo de turismo es un mercado de clase media, con alto nivel de estudios, es aquel turista que gana y gasta más en sus vacaciones; son ellos quienes buscan un producto distinto a las ofertas masivas, buscan conocer productos con contenidos simbólicos, espirituales o históricos que posean contenido cultural.

Todo turista ha consumido algún momento productos culturales puesto que todo destino turístico posee dentro de su portafolio de productos, productos culturales.

La gran demanda y oferta del turismo cultural está dada por servicios asociados a la visita a museos, monumentos, edificios civiles, militares, industriales o religiosos, a los centros históricos o a los parques arqueológicos, naturales, manifestaciones de la cultura tradicional, las ferias de arte, artesanía, discos o libros, los festivales de cines, teatro, danza u ópera, o la amplia programación estable de exposiciones y representaciones escénicas.

A medida que el modelo tradicional de desarrollo turístico comienza a saturarse, la propia industria busca alternativas que den respuesta a una demanda cada vez más exigente, segmentada y cambiante. La oferta cultural, en sus múltiples expresiones y realidades, se convierte en un excelente destino para dar respuesta a esta necesidad de alternativas, nuevas experiencias y diversificación.

La continua promoción cultural de operadoras occidentales ha hecho que la oferta cultural latinoamericana aumente, como se presenta en el caso de Machu Pichu, que al promocionar la cultura andina y sus costumbres, conjuntamente con la arquitectura inca, Machu Pichu obtuvo un auge notable en el turismo cultural de su país. Es indispensable mencionar que las ofertas deben distinguirse por la excepcionalidad, experimentación.

Es común combinar distintos paquetes culturales, el mercado de turismo cultural prefiere combinar museos, festivales, teatro, exposiciones, entre otras. Varios estudios en el transcurso de 25 años en determinadas ciudades, centros patrimoniales, festivales y grandes acontecimientos culturales determinaron el impacto económico de la actividad cultural. (Cultural Assistance Center 1983).

Fuerzas Sociales

Varias entidades públicas como las Cámaras de Turismo Provinciales, Ministerio de Turismo, Educación y Cultura, y entidades privadas como museos entre otros han emprendido programas de sensibilización ciudadana a las que se enfocan a rescatar valores culturales y sensibilizar a los ecuatorianos sobre su patrimonio cultural y natural.

Proyectos como el del Ministerio de Turismo “Mi Patrimonio Turístico” en el que el objetivo principal es fortalecer la autoestima y valoración del patrimonio turístico, en el que participaron cuatro mil, niños y niñas de las escuelas del cantón Azogues, provincia del Cañar.

Convenios que buscan fortalecer la conservación y uso social del patrimonio, que involucra al Ministerio Coordinador de Patrimonio y el Consejo Nacional de Juntas Parroquiales Rurales del Ecuador.

Talleres de Sensibilización ciudadana, dictados por el Instituto de Patrimonio Cultural del Ecuador.

Varios de estos factores, han hecho que la ciudadanía sea consciente del patrimonio y riquezas culturales tangibles como intangibles dentro de la nación, respuesta a esto es el movimiento de turismo interno que se está dando en la actualidad La Agencia pública de noticias del Ecuador y Sudamérica Los Andes, publica que “ La ministra de Turismo, Verónica Sión, destacó ...que, pese a la crisis, el turismo interno en el país en el año 2009 superó el 30%, lo que generó un impacto económico de alrededor de \$500 millones.”³⁶

Estos datos hacen que el sector sea atractivo y potencializar la actividad de la industria cultural.

³⁶ (www.andes.info.ec)

Análisis Ecológico

El análisis ecológico que se realizará en este plan estratégico tiene un sentido muy distinto a los análisis de impacto ambiental que usualmente se realizan. Este análisis hace referencia a la relación ser humano y naturaleza.

El ser humano andino genera sus actividades con respecto a toda forma de existencia como son: padre sol (taita inti), madre luna (phaxsi mama), estrellas (wara wara), abuelo fuego (nina tata), madre tierra (pachamama), madre agua (cota mama), señor de los vientos (wayra tata); por lo tanto el concepto de caminar juntos es importante para vivir en armonía desde que uno se levanta, toda vida en el universo, cada segundo es sagrado. Para el mundo Andino, la danza es más que diversión y fiesta, es una expresión de la espiritualidad de unión del ser humano con todo el universo.

La música andina se expresa en cada nota para sumirse en el cosmos, en la eternidad, la música mueve a los seres humanos para el retorno a la pacha eternamente complementados. (Caminante de los Andes al Mundo.)

De esta manera la conexión del ser humano con la tierra y el incentivo de cuidarlo genera un impacto de acción-reacción en quienes se involucran dentro de la organización.

4.5.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

“Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, competitiva”³⁷

³⁷ FRED R. DAVID, Op. Cit, p.110

TABLA # 24

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE	POND.	CLASIF.	PUNTUACIONES
			PONDERADAS
OPORTUNIDADES			
La gustos y preferencias de los Turistas por conocer la cultura ecuatoriana	0,1	4	0,4
Ubicación estratégica para atraer futuros clientes potenciales	0,1	4	0,4
Apoyo del gobierno en difusión de eventos de las artes escénicas	0,1	4	0,4
Poder de desempleo bajo	0,1	3	0,3
Internacionalización del Producto	0,1	3	0,3
La reestructuración del centro histórico (ubicación geográfica de la Fundación)	0,1	3	0,3
AMENAZAS			
Incremento de competidores en el mercado	0,1	2	0,2
Los competidores principales están más integrados	0,1	1	0,1
Preferencias por intervenir en otro tipo de actividades sociales	0,1	2	0,2
Capacidad económica de los competidores para emprender proyectos	0,1	2	0,2
TOTAL	1		2,80

Fuente: La Autora

Análisis:

La puntuación de la ponderación de la matriz obtuvo una calificación del 2,8 lo que significa que está dentro del promedio y nos indica que la fundación con las estrategias actuales enfrentan sus amenazas pero aun les falta aprovechar las oportunidades existentes para disminuir el efecto adverso de la amenazas.

4.6. Análisis Organizacional

Como se mencionó, La Fundación Cultural Humanizarte forma parte de la Industria de la Danza folklórica.

Los principales consumidores de la Industria son: empresas públicas, privadas y festivales internacionales de danza folklórica, entre las actividades o canales de distribución que se utilizan para su comercialización están: las mayoristas agencias de viajes, internet, festivales folklóricos, entidades públicas relacionadas con la cultura que posean registro de contactos de grupos artísticos y guías telefónicas.

En los siguientes cuadros, se puede identificar las necesidades básicas de los clientes que generan el consumo de los servicios de danza folklórica en la ciudad de Quito.

TABLA # 25

Necesidades Básicas de Clientes de la Industria de Danza Folklórica en la ciudad de Quito

Cliente	Necesidad Básica
Empresas Públicas	Difundir el Patrimonio. Promocionar el Patrimonio. Generar un acercamiento didáctico a la Cultura e Identidad Nacional.
Empresas Privadas	Ofertar un adicional en los paquetes turísticos que demanden cultura.
Festivales Internacionales	Preservar el Patrimonio Cultural y difundir el arte en el mundo.

Fuente: La Autora

Una vez que se ha identificado los límites de la Industria se estudiará las cinco fuerzas de Porter:

1. El riesgo de entrada de los competidores.
2. La intensidad de la rivalidad entre las empresas establecidas dentro de la industria.
3. El poder negociador de los competidores.
4. El poder negociador de los proveedores.
5. La cercanía de los sustitutos para los productos de la industria.

TABLA # 26

**Riesgo de entrada de competidores a la industria de danza folklórica
establecida en la ciudad de Quito**

Variable	Barrera	Descripción
Lealtad a la marca	Bajo	Los clientes que pertenecen a la industria de la danza folklórica, no presentan un perfil leal a una organización definida, este perfil de cliente cambia fácilmente por otra que presente una oferta a menor precio, salvo excepciones de empresas privadas quienes son leales a la calidad del producto.
Ventajas de costo absoluto	Alto	Las operaciones de las organizaciones ya establecidas llevan varios años generando procesos para un producto, en la danza tradicional la inversión es alta en cada uno de los miembros que conforman el grupo
Economía de escala	Alto	Las organizaciones están en la capacidad de producir más a menor costo. Un ejemplo de esta variable en la industria de la danza, se da cuando hay dos o más presentaciones de danza folclórica simultáneas y la empresa puede abastecer dicha necesidad.
Cambio de costos por parte de los consumidores	Bajo	Para los consumidores no representa un costo alto el adquirir el mismo servicio en otra organización, sin embargo en algunos casos los clientes prefieren ser fieles a un producto que ya conocen.
Regulación gubernamental	Alto	Existe leyes, sin embargo estas no se cumplen o consecuencia los trámites son burocráticos.

Fuente: La Autora

Análisis:

La industria de la Danza folclórica en la ciudad de Quito presenta un perfil de saturación en la oferta, una notoria guerra de precios incluso para las empresas

establecidas, lo que hace que la industria no sea atractiva para la inversión y presente altas barreras de entrada para los nuevos competidores.

La intensidad de la rivalidad entre las empresas establecidas dentro de la industria

A continuación observaremos los cuadros de ingresos aproximados de competidores en la ciudad de Quito:

INGRESOS APROXIMADOS BALLETT JACCHIGUA

Nombre:	Ballet Jacchigua
Sede:	Casa de la Cultura
Capacidad	300 personas
Ubicación:	Av. 6 de Diciembre y Patria
Mínimo Mensual de asistentes	400 personas
TOTAL INGRESOS	\$10,000.00

Fuente: Ballet Jacchigua, Casa de la Cultura Ecuatoriana, 2011

INGRESOS APROXIMADOS FUNDACIÓN HUMANIZARTE

Nombre:	Fundacion Humanizarte
Sede:	La Ronda/ Casa 707
Capacidad	200 personas
Ubicación:	Barrio La Ronda
Mínimo Mensual de asistentes	200 personas
TOTAL INGRESOS	3,000.00

Fuente: DIAZ E., Fundación Cultural Humanizarte, 2011

INGRESOS APROXIMADOS TEATRO SUCRE

Nombre:	Teatro Sucre
Sede:	Ciudad Quito
Capacidad:	750
TOTAL INGRESOS	18750

Fuente: Teatro Nacional Sucre, <http://www.teatrosucre.org/nosotros.html>

TABLA # 27

Rivalidad entre Competidores en la ciudad de Quito

Variable		Barrera	Descripción
Estructura competitiva en la Industria		alta	Industria Fragmentada
Condiciones en la Demanda		baja	Siempre hay nuevos compradores que ingresan a la industria.
Barreras de Salida	Inversiones en Equipo.	Alto	No es de fácil liquidez
	Elevados costos Fijos	Alto	Implica gastos en arriendo , sueldos, etc.
	Relación emocional con la Industria	Alto	Gran parte de empresas y organizaciones afines, tienen una relación estrecha con sus directivos, complicando su salida de la industria.

Fuente: La Autora

Análisis:

En la Industria se presenta una rivalidad alta, es decir una competencia agresiva y de un competidor fuerte establecido en la Industria de la danza folclórica y la Industria de la Cultura, aumenta su agresividad la difícil salida de la Industria, es decir sus barreras de salida

TABLA # 28**Poder de negociación de los compradores en la ciudad de Quito**

Variable	Poder	Descripción
Compradores adquieren servicios en grandes cantidades	Fuerte	Los compradores adquieren lo justo.
Capacidad para integrarse hacia atrás	Fuerte	Los municipios, organizaciones, tienen la capacidad para crear sus propios grupos de danza, generalmente por medio de capacitaciones directamente participan en el mercado de la industria, abasteciendo sus necesidades.
Sustitutos	Fuerte	Existen varios sustitutos para un producto cultural, los grupos de artes escénicas son el principal sustituto de la danza.
Sensibilidad en Precio	Débil	Los precios son totalmente negociables.

Fuente: La Autora

Análisis:

El poder de negociación de los compradores es fuerte, está claro que existe una amplia oferta en el mercado lo que permite a los compradores rebajar precios y obtener un producto de calidad.

TABLA # 29

Poder de negociación de los Proveedores en la ciudad de Quito

Variable	Poder	Descripción
Costo por reemplazar al proveedor es alto	Débil	Las industrias que brindan servicios de iluminación, música, amplificación, transporte, así como grupos de Artes escénicas, son proveedores que no pueden elevar los precios, por lo tanto el costo para reemplazar el proveedor no es alto.
Hay escasez de producto suministrado	Débil	Existe gran variedad de productos suministrados, esto permite definir que no hay escasez del producto.

Fuente: La Autora

Análisis:

Esta fuerza se presenta débil en la ciudad de Quito, debido a ser la capital, ésta ciudad presenta un amplio abanico de proveedores y probables sustitutos de dichos proveedores, por lo que la negociación en el precio es factible evitando una escasez de productos, sin embargo hay que poner mucha atención a la calidad del producto que se pretenda adquirir para la organización.

TABLA # 30**Sustitutos en la ciudad de Quito**

Variable	Poder	Descripción
Hay buenos productos sustitutos fácilmente disponibles	Débil	Gran parte de los sustitutos son su industrias del sector turístico, como Ballet Clásico, Danza Contemporánea, teatro, música, cine, sin acerca a cubrir las necesidades de los consumidores de la industria.
Resulta barato para clientes cambiar por sustitutos	Débil	Debido a la gran oferta de sustitutos, la industria se satura y el ambiente presenta guerra de precios.
Clientes comienzan a sentirse cómodos con los sustitutos	Alto	Los consumidores contratan sustitutos recomendados por la organización, influyendo en la lealtad de marca de los consumidores y haciendo que regresen siempre a la organización en búsqueda del producto.

Fuente: La Autora

Análisis:

En la ciudad de Quito existen buenos productos sustitutos de la danza tradicional, disponibles y con facilidad de alcance para los clientes.

En éste ambiente el sustituto inmediato de la industria analizada es la danza contemporánea, teatro y música folklórica, éste panorama complica la estabilidad de muchas empresas y organizaciones involucradas en la Industria de la danza folklórica, sin embargo muchos de los sustitutos son recomendados por las propias

organizaciones y empresas involucradas en el medio, lo que genera un efecto de fidelidad en los clientes, haciendo que, dichos clientes regresen a la organización o empresa para adquirir el producto.

4.7. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

TABLA # 31

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Factores Claves del Éxito	Ponderación 100%	Humanizarte		Jacchigua		Teatro Sucre	
		Calif.	Result. Pond.	Calif.	Result. Pond.	Calif.	Result. Pond.
Participación en Mercado	0,30	2	0,6	3	0,9	4	1,2
Comparación en Precios	0,20	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Posición Financiera	0,20	1	0,20	3	0,6	4	0,8
Calidad del Producto	0,20	4	0,8	3	0,6	2	0,4
Canales de Distribución	0,10	2	0,2	1	0,1	3	0,3
Total Ponderado	1,00		2,4		2,6		3,1

Fuente: La Autora

Análisis:

La calificación de la Matriz está establecida de 1 a 4, tomando a 1 como malo, 2 como regular, 3 como bueno y 4 como excelente, Los resultados del cuadro presenta al Teatro Sucre como el más cercano de un buen desempeño competitivo con un 3.1 de resultado ponderado, seguido del Ballet Jacchigua con 2,6 y finalmente la Fundación Cultural Humanizarte con 2.4.

Una aclaración en cuanto a la interpretación: sólo porque una empresa obtenga una calificación de 3.1 y otra de 2.4 en una matriz del perfil competitivo, no quiere decir que la primera empresa sea 33% mejor que la segunda. Las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. El propósito no

es obtener una única cifra mágica, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones.

4.8. Cadena de valor del ballet andino de la Fundación Cultural Humanizarte

El Ballet Andino desarrolla las artes escénicas en sus productos, esto es todo un proceso de creación, de análisis, para el montaje de un cuadro y sus respectivas coreografías; el encargado directo es el coreógrafo, quien trabaja conjuntamente con un diseñador de vestuario, elementos escenográficos, edición musical, espacio para poner en escena el cuadro y sus complementarios, diseño de luces para el escenario y los bailarines, quienes asumen personajes asignados por el coreógrafo.

El valor adicional es el producto de calidad que el coreógrafo trabaja diariamente. El Producto puede ser inverso también, es decir se une la música con la danza y la creación se realiza para el contratante (músico), reinvertiendo el capital.

Actividades Primarias Ballet Andino Humanizarte

Investigación y Desarrollo.- El Ballet Andino invierte tiempo investigando el ambiente social, cultural, económico de la población, para crear nuevos objetos que permitirán al coreógrafo llevar a escena y generar un nuevo producto.

Producción.- El coreógrafo a base de una idea empieza el proceso del montaje de la coreografía con los bailarines y la adecuación escénica de los detalles y complementarios en vestuario y ajustes técnicos.

Mercadotecnia y Ventas.- La Fundación Cultural Humanizarte no posee un departamento encargado de mercadotecnia y promoción del ballet, ni un plan anticipados enfocados al marketing, publicidad, actualmente tienen su página web que se encuentra en diseño y su link en facebook, nuevo método para llegar a las personas de manera publicitaria.

Servicio al Cliente.- Este proceso de la cadena se da al momento de adquirir y consumir el producto, al ser un servicio este no tiene oportunidad de tener un seguimiento postventa, es decir, el servicio debe satisfacer al consumidor en el momento de ser adquirido.

Actividades de Apoyo del Ballet Andino Cultural Humanizarte

Adquisición y manejo de materiales.- La Fundación nombra a encargados de la organización, adquisición e inventario de los bienes materiales, en este caso vestuario, que servirán para la puesta en escena del servicio que el ballet brinda.

Desarrollo tecnológico.- El desarrollo tecnológico dentro de la organización se puede enfocar a nuevas técnicas de enseñanza o nuevos procesos de montaje y perfeccionamiento de los bailarines.

Administración de Recursos Humanos.- Quienes forman parte del voluntariado de la Fundación Cultural Humanizarte, son personas impulsadas por el objetivo de promover el desarrollo social e integrar artes en este proceso, las habilidades de los voluntarios son canalizadas para distribuir responsabilidades dentro del Ballet.

Infraestructura Organizativa.- En los cuadros que se presentan a continuación, se puede identificar claramente los departamentos y las personas que se encuentra a cargo de cada departamento, el organigrama informativo es de fácil acceso para quien no tenga conocimiento de la estructura de la Organización, el organigrama funcional, hace referencia a las actividades que cada departamento debe cumplir.

4.9. Las siete “s” del ballet andino de la Fundación Cultural Humanizarte

4.9.1. Strategy (Estrategia Humanizarte)

Para poder plantear una estrategia, es indispensable tener conocimiento de la ventaja competitiva de la organización y evaluar con los cuatro bloques constructivos

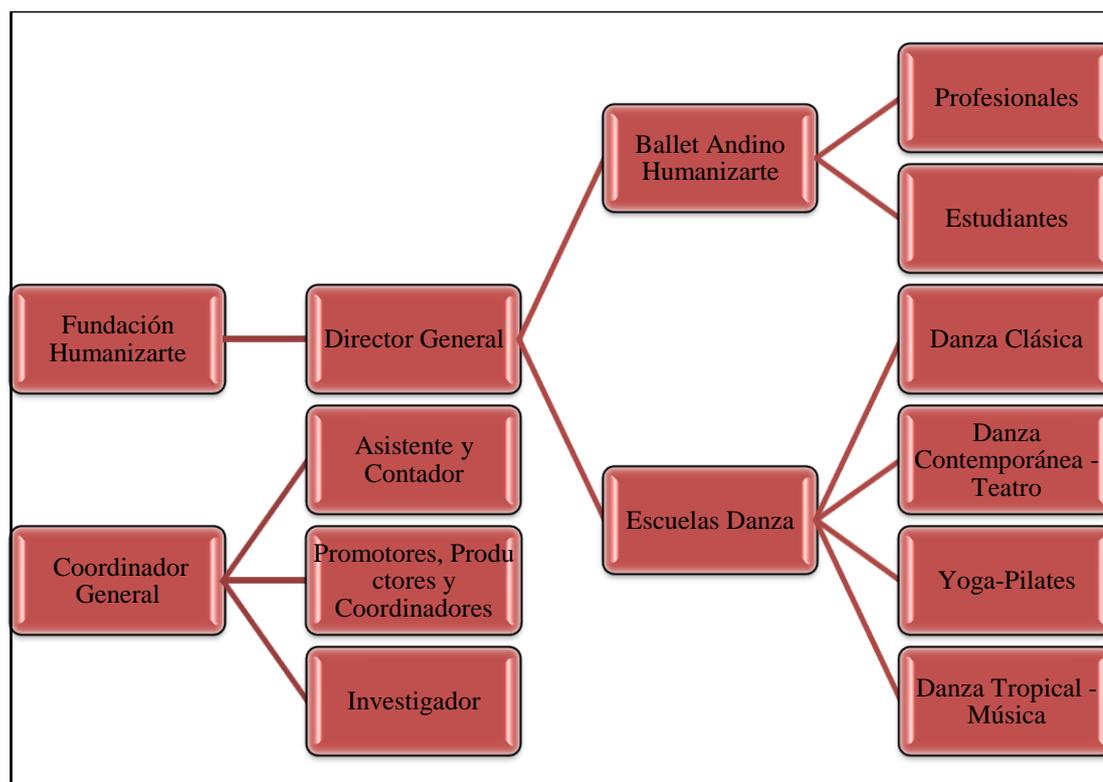
genéricos de la ventaja competitiva, eficiencia, calidad, innovación y respuesta de los clientes.

El producto del Ballet Andino Humanizarte es considerado como uno de los mejores a nivel nacional en calidad y fuerza de los bailarines, es por este motivo que ha sido invitado a varios festivales Internacionales de Francia, España, entre otros. Humanizarte siempre esta innovando, creando nuevas coreografías, cuadros, obras haciendo que sus clientes sean fieles a su organización.

4.9.2. Structure (Estructura Humanizarte)

CUADRO # 42

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNDACION HUMANIZARTE



Fuente: La Autora

La Fundación Cultural Humanizarte empleará un organigrama horizontal en el que no existan jerarquías y el trabajo sea en equipo, asignando diferentes

responsabilidades a cada uno de los colaboradores para que se reconozca que cada persona es importante e indispensable en la organización.

4.9.3. Skills (Habilidades Humanizarte)

El ballet se enfoca a tener un trabajo original integrado, con trabajo de técnica académica de ballet, contemporáneo y etnocontemporáneo,³⁸ también integra el concepto geoarqueoastronómico³⁹

De esta manera, activan una estructura coreográfica en base a la decisión del coreógrafo y el diseño que el plantee según la investigación realizada. El ballet Andino liga conceptos ancestrales con la geometría sagrada y con la astrología, diseños basados en la astrología y la geografía Andina.

4.9.4. Shared values (Valores Compartidos Humanizarte)

Los valores apoyan la cultura organizativa, son las cualidades distintivas de la organización y guían al cumplimiento de la misión de la Fundación. Dichos valores son:

- Perseverancia, disciplina y esfuerzo de los bailarines, para lograr un producto de calidad en el escenario.
- Compromiso de los voluntarios para generar una organización productiva consecuente con sus objetivos.
- Responsabilidad para rescatar el arte y la cultura y promover la misma.

³⁸ Danza de carácter tradicional cultural fusionado con técnicas contemporáneas

³⁹ Su significado es el producto que investiga la geometría ancestral, a que conglomerado corresponde y quiere decir que la danza en la nación está viva y evoluciona.

- Competitividad tanto con sus clientes internos como externos para mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.
- Respeto con todo su entorno cumpliendo las leyes que le impone el gobierno, competencia transparente y buen trato a sus colaboradores y clientes.

4.9.5. **Sistems (Sistemas y Procesos Humanizarte)**

La organización lleva procesos de control en distintas subdivisiones que hacen que el ballet funcione. En este caso el ballet lleva control de vestuario, inventarios, asistencia de bailarines y actividades a través de registros. La fundación no posee un control de calidad ni de imagen a nivel del Ballet Humanizarte. El proceso del Presupuesto de producción se presenta de la siguiente forma:

CUADRO # 43

PROCESO DE MONTAJE DE COREOGRAFÍA

Variable	Cantidad	Valor	Valor Total
Diseño de Vestuario	\$500	1	\$500
Vestuario	\$150	16	\$2400
Bailarines	\$200	16	\$3200
Coreógrafo	\$1000	1	\$1000
Iluminación	\$500	1	\$500
Musicalización	\$500	1	\$500

Fuente: La Autora

Tiempo: 1 mes de trabajo de lunes a viernes, tres horas diarias aproximadamente.

Productos: Alrededor de 150 coreografías.

Obras: Pactara la diosa Blanca, Rituales Tahuantisuyu, Mama llacta 1. Versión Rural, Ñucanchi Ecuador, Ecuador el país de la Canela, Arrarray Ecuador arrarray

4.9.6. Style (Estilo Humanizarte)

La toma de decisiones de la fundación proviene de la alta dirección, con un estilo de liderazgo compartido, el foco de atención de la alta dirección de la fundación Cultural Humanizarte, se encuentra dividido en varios departamentos de la organización y del ballet, los convenios que se realizan pueden salir de reuniones informales y formales.

4.9.7. Staff (Personal Humanizarte)

El coordinador se encargara de la selección del personal con el perfil adecuado para trabajar en la fundación en el área administrativa, técnica y de producción. En cuanto al ingreso de bailarines y maestros, el director general se encargará de escoger al candidato más idóneo para integrarse a la fundación. En todos estos procesos de selección personal tanto el director como el coordinador deberán hacer un informe de los nuevos ingresos, una vez elaborado este informe se comenzará con la introducción a la organización del nuevo talento humano.

4.10. Matriz de Estrategias Competitivas.

“La matriz amenazas-oportunidades-debilidades -fuerzas es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas”⁴⁰

⁴⁰ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>

TABLA # 32

MATRIZ DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buen Ambiente de Trabajo • Misión y Visión enfocados en la sociedad • Iniciativa de dirección por intervenir en nuevos proyectos • Experiencia en el Mercado • Personal Capacitado Creativo 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remuneración Baja • Sistemas Administrativos Obsoletos. • Recursos Económicos Limitados • Sin Infraestructura Propia • No emplea recursos tecnológicos avanzados.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • La atracción de los turistas por conocer la cultura ecuatoriana. • El rescate de las artes y la cultura por parte del gobierno. • Ubicación entes procesos que Estratégica para atraer futuros clientes potenciales. • Internacionalización del Producto. • Reestructuración del Centro Histórico 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA “FO”</p> <p>Incrementar espectáculos públicos artísticos entre semana para los turistas que visitan la ronda elaborando un cronograma de actividades para los visitantes</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA “DO”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de un proyecto cultural para solicitar apoyo del gobierno y acceder a un lugar propio para la Fundación. • Proponer una reingeniería de procesos e innovar las TICS (Tecnologías de Información y comunicación). • Proporcionar estabilidad laboral
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de competidores en el mercado. • Competidores principales mas organizados • Cambios culturales en preferencias de los clientes • Capacidad Económica de los competidores 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA “FA”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la imagen corporativa de la Fundación a través de su mejor desempeño y publicidad efectiva • Promover e incentivar a los jóvenes que accedan a clases de danza en sus tiempo libre a través de promociones 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA “DA”</p> <p>Aplicar un benchmarking para aprender de los eficientes procesos que utiliza la competencia.</p>

Fuente: La Autora

ESTRATEGIA 'FO'

“Incrementar espectáculos públicos artísticos entre semana para los turistas que visitan la ronda elaborando un cronograma de actividades para los visitantes.”

El éxito de los espectáculos públicos depende de la capacidad que desarrollen para adaptarse a los diferentes cambios internos y externos que se producen en el medio y su capacidad para reposicionarse creativamente y con flamantes propuestas en el mercado.

CRONOGRAMA

LUNES: Noche de Cortometrajes Ecuatorianos Proyecciones de cortometrajes del cine ecuatoriano presentados por sus realizadores con el objetivo de poner en vitrina el trabajo de los realizadores en el Ecuador y exponer pequeños spots publicitarios de la fundación para exponer la marca en el mercado.

Costo: Sin costo.

MARTES: Obras de teatro, Un poco más elaborado pero interesante y efectivo es el montaje de obras de teatro infantiles las cuales pueden basarse en personajes conocidos de películas o similares.

Con la colaboración de actores juveniles de las escuelas que tiene la Fundación será una forma de incentivar a los estudiantes para explotar sus habilidades y atraer al público como familiares y amigos para que apoyen el talento de los artistas y recaudar fondos para autogestión de la Fundación.

Desde luego la inversión implica algo de escenografía, vestuario, luces, musicalización y promoción.

Costo: \$6 entrada

MIÉRCOLES Y JUEVES: Gallery Nights. Se recaudarán pinturas de artistas Quiteños para subastarlas en 2 noches en las cuales presentaremos una exposición de arte en las instalaciones de la fundación. Los asistentes a las Gallery Nights pueden dejar sus datos para participar en un sorteo de 3 obras como una manera de estimular el talento en el patrimonio cultural de nuestra capital.

Los fondos recaudados por el resto de obras serán destinados a costear los gastos que surjan en la semana.

Costo: \$12 por obra

VIERNES: Café Danza El disfrute de un agradable espectáculo con música ,danza y una exquisita cena, consiste en la presentación de los bailarines profesionales del Ballet Andino Humanizarte en donde turistas nacionales y extranjeros podrán disfrutar de una cena estilo gourmet y deleitarse con la presentación los bailes típicos de nuestro país.

Costo: \$30,00 cena y solo show \$20,00. Ver Anexo 8

ESTRATEGIA ‘DO’

“Presentación de un proyecto cultural para solicitar apoyo del gobierno y acceder a un lugar propio de la Fundación”

PROYECTO “ESCUELA DE DANZA HUMANIZARTE

INTRODUCCIÓN

En la ciudad de Quito, la cultura representa una importante función para sus habitantes, ya que en ella se fundamentan muchos de los valores y costumbres de las personas. Ámbitos como la danza, el teatro, la música, las artes plásticas están teniendo buena acogida entre los habitantes de la ciudad, dando como resultado grupos, establecimientos y entidades dedicadas al fomento de la cultura y el arte.

Es así, como específicamente en el Municipio de Quito, se ha visto cómo la integración de niños, jóvenes y adultos a grupos folklóricos ha ido aumentando con el paso de los años. Con esto, se está contribuyendo a mejorar la calidad humana de las personas y del Municipio, gracias a la gestión de profesores y personas que trabajan en pro de la cultura y la recreación.

Con este proyecto “Escuela de Danza Humanizarte”, se quiere continuar con este proceso en donde participe toda la comunidad Quiteña y las Instituciones Educativas. Con el fin de promover espacios de esparcimiento y de aprovechamiento del tiempo libre y de ocio, también mejorando la enseñanza de la danza folklórica y demás expresiones dancísticas, partiendo primordialmente de nuestra propia identidad, ya que si no conoces tu propia casa *¿cómo deseas conocer el mundo?*.

FICHA TÉCNICA DEL PROYECTO

Descripción de la idea de negocio (actividad, producto-servicio, lugar).

Creación de la Escuela de Danza y Cultura en busca de rescatar y fomentar las tradiciones Quiteñas a través de la danza y sus diferentes expresiones, sin olvidar nuestra propia identidad.

Tema del Proyecto

Creación de una Escuela de Danza, en donde la cultura y el folclor lleven al municipio de Quito y sus habitantes al aprovechamiento del tiempo libre, al aprendizaje de nuevas expresiones artísticas y al rescate de la propia identidad cultural.

Objetivos

Objetivo General

Crear una institución en donde la cultura y la danza se conviertan en un movimiento fundamental para el desarrollo del municipio de Quito y sus habitantes, brindando la posibilidad de aprender, enseñar, trabajar y entretener a través del arte.

Objetivos Específicos

- Formar seres humanos capaces, pensantes, sensibles, autónomos, críticos y reflexivos por medio de la danza, para afianzar, la identidad cultural y la calidad de vida.
- Sensibilizar a los participantes sobre la importancia del trabajo con el cuerpo y el aprendizaje de la danza.
- Afianzar las capacidades y habilidades motrices básicas y complejas que permitan llegar al desarrollo de habilidades específicas.
- Reforzar los procesos comunicativos de tipo gestual y expresivo en la interacción de los participantes utilizando para ello juegos de roles e imitaciones.
- Brindar formación académica con respecto al origen, la temática y el significado de cada una de las danzas a trabajar.

- Posibilitar el desarrollo práctico de cada una de las danzas, teniendo en cuenta los pasos, figuras y desplazamientos propios de la misma.
- Ofrecer un espacio alternativo para las actividades de ocio y tiempo libre de los participantes. Contando con una buena parafernalia propios de la danza y haciendo buen uso de los implementos.
- Conformar grupos de proyección que en compañía de los grupos musicales permitan difundir el Folklor en Ecuador no haciendo énfasis en el Quiteño.

Antecedentes

“La población de Quito es joven, casi la mitad tiene menos de 20 años. Dos de cada cien quiteños y cinco de cada cien quiteñas son analfabetos. En Quito está la mayor concentración de universidades y escuelas politécnicas del país tanto estatales como privadas. De cada cien quiteños activos 23 trabajan en transporte, artes gráficas, tratamiento de madera, fabricación de alimentos y bebidas, tabaco, cartón, papel y textiles; 15 como profesionales y técnicos; 13 en comercio y ventas al por mayor y menor; 11 como zapateros, ebanistas, mecánicos, electricistas, relojeros y operadores de radio y televisión y el resto como empleados públicos y bancarios.”⁴¹

Actualmente, las instituciones educativas y los diferentes sectores de la comunidad de nuestro municipio, presentan un gran vacío en el conocimiento de las artes, en las cuales se incluye la danza. Este desconocimiento no es solo por parte de los niños, jóvenes y adultos, sino también, de los Docentes en los establecimientos educativos y de muchos “Directores” de grupos de Proyección Dancística, quienes carecen de las herramientas necesarias para suplir esta necesidad cultural, debido a la falta de capacitación de la mayoría de ellos en esta área artística específica.

Además, la capacitación en danza que algunos de ellos reciben, carecen de la fundamentación teórica requerida para ofrecer a los alumnos este conocimiento, lo que se ve reflejadas en los diferentes eventos de participación estudiantil y en los demás eventos coreográficos de nuestra ciudad.

Es así, como inicialmente, la idea surgió con el fin de brindar a la comunidad Quiteña y sus grupos artísticos un lugar donde obtener conocimiento dancístico.

⁴¹ Distrito Metropolitano de Quito, <http://es.wikipedia.org/wiki/Quito>, 2009

Se escogió esta idea, debido a que el Municipio necesita ser reconocido por sus valores culturales y difundir entre la comunidad esta costumbre que no se puede perder. Es importante que el municipio a parte de la Casa de la Cultura, cuente con otra institución que brinde apoyo a los diferentes grupos artísticos y personas naturales que quieran adquirir conocimiento sobre danza.

La institución otorgará al Municipio Metropolitano de Quito otra herramienta de generar empleo a través del arte y la cultura, en donde muchas personas del municipio no han encontrado apoyo.

Justificación

Las grandes metrópolis, avances tecnológicos, los diferentes ritmos de la vida cotidiana y muchos factores, (sin quitar su importancia al desarrollo social), suelen traer otro tipo de influencias significativas en todas las personas, como por ejemplo: alejarse de su sensibilidad, dejar a un lado su capacidad para admirar cosas que lo rodean y dedicarse solamente a su trabajo olvidando su salud mental y física.

Tomando como base las capacidades de cada persona, sus conocimientos previos, sus intereses y necesidades, se pretende implementar la enseñanza de la danza, como medio por el cual se pueden desarrollar las esferas del ser humano: cognitiva, comunicativa, corporal, ética, estética, socio-afectiva y espiritual; es así como a través de la enseñanza de esta área se busca incrementar en las personas las capacidades: perceptivo-motriz, socio-motriz y físico-motriz y las habilidades del pensamiento y la sensibilidad estética y la expresión artística.

Es importante contar con los conocimientos reglamentarios y leyes para no cometer ninguna infracción en el ámbito Cultural y poder conocer los derechos y deberes que toda institución en pro del Fomento Cultural debe tener.

Es importante conocer las propuestas que plantea el Distrito Metropolitano de Quito y el Municipio para mirar cómo se puede beneficiar y más adelante hacer cumplir tales propuestas.

La importancia del trabajo rítmico danzario en el proceso de los niños, jóvenes, adultos y adultos mayores, radica en las posibilidades del desarrollo integral que se

pueden lograr a través de esta clase de actividades, ya que influye en las esferas antes mencionadas. Además, porque es considerada como una forma de expresión del participante que facilita la asimilación de sí mismo y del entorno que le rodea.

Por todo lo anterior, se pretende ofrecer un programa de formación artística en danza dirigido a toda la población Quiteña, pero haciendo énfasis en la niñez y la comunidad juvenil, que sirva como alternativa dinamizadora del currículo académico y contribuya a mejorar la calidad de vida de la Comunidad respectivamente; ofreciendo alternativas de capacitación, utilización del tiempo libre y de ocio, siendo este un medio que facilite simbolizar nuestra cultura y por ende contribuir a encontrar nuestra identidad cultural.

Económica

El proyecto económicamente, tiene antecedentes en el Municipio de Quito muy satisfactorios como academias de Danza.

Se pretende que las personas inviertan su tiempo y su dinero en una actividad que beneficie intelectual, social y físicamente. Los festivales, concursos, eventos culturales y artísticos que se realizan en Quito, aportan un gran desarrollo económico, en el sentido de que primero se busca que los participantes obtengan ganancias por su participación tanto en reconocimiento como en dinero. Con esto muchos medios de comunicación, empresas privadas y del Estado se asocian con todas estas actividades y promueven el desarrollo económico de sus organizadores.

En el país y en la ciudad de Quito se encuentran personas capacitándose en el área de la danza y que cuando salen al mercado no encuentran dónde hacer sus prácticas o emplearse y optan por dictar clases particulares o por irse a otro país en donde lo artístico es reconocido e importante como otra carrera. Con la creación del proyecto se busca que las personas pertenecientes a las áreas artísticas encuentren un espacio.

Aspectos Financieros

Para prototipo e instalación: Se considera la posibilidad de obtener las instalaciones propias para la Fundación HUMANIZARTE en una zona del centro

histórico (La Ronda). Aunque la posibilidad es alcanzable sólo con Gestión del Gobierno.

A continuación los costos de inversión (Véase detalle de en Anexo 9)

CUADRO # 44

INVERSION	
Suministros y Materiales	\$ 2.570
Maquinaria y Equipo	\$ 6.860
Muebles y Enseres	\$ 1.000
Gastos Pre operativos	\$ 7.000
Reconstrucción de Espació	\$ 2.000
Gastos de Constitución	\$ 1.000
TOTAL	\$ 20.430

Fuente: La Autora

¿Qué impactos sociales, económicos, ambientes generará el proyecto?

La fundación HUMANIZARTE tendría la posibilidad de contar con sitio con sede propia que proporcione servicios de esparcimiento a toda la comunidad. Allí podría reunirse todos los grupos de baile, danza folclórica y demás expresiones que deseen colaborar con el proyecto y ser partícipe de la academia creando así una red de información para los artistas.

Económicamente generaría para el municipio un reconocimiento por la labor administrativa que se tenga de la academia y la integración de los grupos de danza al proyecto.

Número de empleos directos permanente que generaría:

- **Calificado:** Contadora, Auxiliar Contable, para iniciar 6 profesores, secretaria, director artístico, director administrativo.

- **No calificado:** Mensajero, 2 de Oficios Varios, Monitor de Vestuario y herramientas lúdicas.

Identificación de Obstáculos

Se pueden presentar obstáculos tales como:

Comercial: La forma en que operan los establecimientos cercanos se desconoce y esto puede traer la consecuencia de que la academia no sea aceptada por sus vecinos o establecimientos cercanos.

Financiero: Los costos al principio serían altos, no es necesario que todo tenga que estar comprado, pero a cerca de la nómina se tienen dudas debido a que se establecerían profesores que trabajarían tiempo completo y otros por honorarios. Es importante tener un buen conocimiento de esta parte pues ellos serían nuestra fuente fundamental de ser, pues las personas que dicten las clases deben estar capacitadas en todos los sentidos y es necesario saber sobre sitios, establecimientos donde podamos encontrar profesores de esta categoría.

Tecnológico: No es mucho lo que tecnológicamente se debe saber pero si se desconoce las técnicas de enseñanza adecuadas para cada edad, manejo de algunos software (contables, de música, de video, etc.,) necesarios para el buen nivel y funcionamiento de la institución.

Legal: Se desconoce algunos aspectos tributarios en la fuente, pues no se sabría si se tendrían que pagar o no. Se requiere tener más claridad sobre la constitución de la academia, ya que el conocimiento que se tiene es muy poco y podría ser un riesgo al momento de crearla. Es necesario que alguien supervise su conformación y brinde asesoría. Es necesario orientación acerca de los documentos legales para su constitución (permiso de facturación si es necesario, licencia de funcionamiento, entre otros).

Ambiental: Se desconoce el nivel de ruido y contaminación del sector, pues esto influye en la adecuada enseñanza.

Para dar a conocer la escuela, se podría hacer una buena penetración al mercado mediante la Casa de la Cultura y sus alrededores y las Instituciones Educativas de la región. Por medio de talleres que informen a la comunidad acerca de la propuesta que se tiene en la academia, recorrer los diversos barrios donde estén los grupos de baile y danza ofreciéndoles asesorías a buenos precios según su capacidad para que puedan aprender mucho más.

La capacidad de pago de los servicios es muy importante pues hay que estimar que la población es una población de estrato medio-bajo y por consiguiente no pueden pagar una suma muy alta por las clases o capacitaciones. Motivar a las personas de todas las edades al aprovechamiento del tiempo libre y al cuidado de su salud a través de clases de muestra gratis o presentaciones artísticas de los profesores contratados.

Observaciones

El proyecto es planteado para llevar a cabo en un periodo de dos años a tres años aproximadamente y puede tener cambios en su proceso de revisión y aprobación. Se pueden hacer modificaciones pertinentes y significativas en el momento en que el encargado principal y su asesor dispongan.

La información recolectada debe archivarla ordenadamente, para futuras consultas y verificaciones. Toda persona que desee participar del proyecto puede hacerlo sin restricción alguna.

Costo: Desarrollo de la investigación del proyecto \$500.

“Proponer una reingeniería de procesos e innovar las TICS (Tecnologías de Información y comunicación)”

Una reingeniería de procesos es una herramienta básica para desarrollar un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos para crear un producto de valor para el cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente, es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados.

"Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez"⁴².

La Fundación Humanizarte puede solicitar este producto administrativo a un estudiante universitario que este culminando su carrera en Administración de Empresas y proporcionarle la información necesaria para que lo realice como proyecto de tesis y así tanto la fundación como el futuro profesional obtendrán beneficios al mismo tiempo.

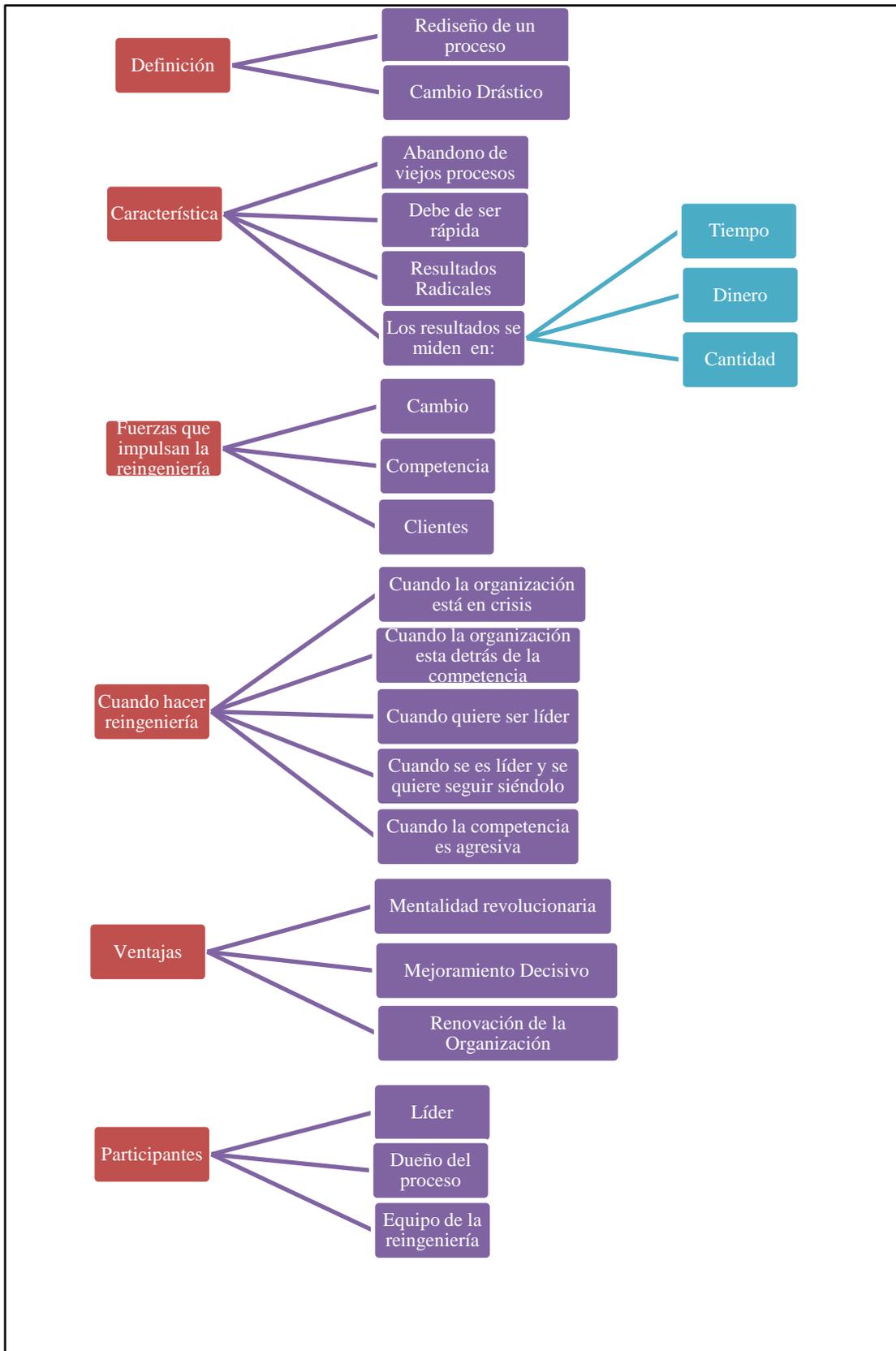
Dentro de la reingeniería de procesos se puede mejorar la TICS (Tecnologías de Información y comunicación), al ser elementos importantes para que los procesos sean más rápidos y efectivos se podría tomar en cuenta la mejora de las mismas dentro de una reingeniería.

Las TIC conforman el conjunto de recursos necesarios para manipular la información y particularmente los ordenadores, programas informáticos y redes necesarias para convertirla, almacenarla, administrarla, transmitirla y encontrarla.

A continuación se presenta el detalle del por qué una reingeniería de procesos

⁴² HAMMER M. & CHAMPY J. Reingeniería, Editorial Carvajal S.A, Edición 1994, Nueva York USA.

CUADRO # 45
REINGENIERÍA DE PROCESOS



Fuente: Shalbat, Reingeniería de Procesos, Noviembre 2011, www.wikipedia.org.

“Proporcionar Estabilidad Laboral”

La Fundación Cultural Humanizarte al ser una organización no cuenta con los recursos necesarios para proporcionar un sueldo bien remunerado y fijo a todos sus colaboradores.

Al evaluar varios puntos y al implementar varias estrategias antes citadas se puede ofrecer estabilidad laborar con una remuneración evidentemente no demasiado alta pero considerable para incentivar a los colaboradores que apoyan a la fundación en un horario fijo.

Se ha planteado entregar un incentivo fijo a todos los colaboradores internos por un valor de \$100 y se pagará por hora trabajada.

El cálculo de hora se realizó de la siguiente manera.

Sueldo Básico: \$264

Jornada Normal 8 horas diarias* 5 días laborables = 40 horas semanales* 4 semanas= 160 horas mensuales.

Costo por hora: \$264/160 horas = \$1.65

CUADRO # 46

REMUNERACIÓN FUNDACIÓN CULTURAL HUMANIZARTE

#	Cargo	Horas Trabajadas			Costo* Hora	V. Total Horas	Incentivo+H.T
		Incentivo	Horas*Sem	Horas*Mes			V. Total
1	Director General	100	30	120	1,65	198	298
1	Coordinador General	100	30	120	1,65	198	298
1	Instructor Danza Contemporanea y Teatro	100	28	112	1,65	185	285
1	Instructor Danza Clásica	100	20	80	1,65	132	232
1	Instructor Danza Tropical y Música	100	20	80	1,65	132	232
1	Instructor Yoga y Pilates		20	80	1,65	132	132
15	Bailarines Profesionales	1500	30	120	1,65	198	1698
1	Contador					100	100
1	Asistente Contable					50	50
1	Promotor	100	10	40	1,65	66	166
1	Productor	100	10	40	1,65	66	166
2	Coordinadores	200	10	40	1,65	66	266
1	Investigador					150	150
TOTAL							4072,8

Fuente: La Autora

ESTRATEGIA “FA”

“Fortalecer la imagen corporativa de la Fundación a través de su mejor desempeño y publicidad efectiva”

La Fundación deberá fortalecer su imagen corporativa creando un espacio en las redes sociales más conocidas como facebook y twitter dando a conocer todos los servicios que ofrece, su misión, visión, objetivos así como las promociones.

Además en su portal siempre aparecerán temas de interés cultural para atraer el interés de las personas.

El encargado de llevar a cabo estas tareas será el Coordinador General conjuntamente con el promotor de la Fundación quienes están a cargo del diseño de páginas web.

La Fundación a través de estas redes masivas de información se dará a conocer frente a más personas y seguramente logre un posicionamiento en la mente del cliente.

Es importante que esta página sea creada de una forma innovadora y atractiva para los posibles clientes potenciales.

“Promover e incentivar a los jóvenes que accedan a clases de danza en sus tiempo libre a través de promociones”

Se ofertara clases de danza folklórica, contemporánea, clásica, clases de bailes tropical (salsa merengue), clases de yoga y Pilates, teatro, música

Estas clases se realizarán de lunes a viernes en distintos horarios

- 07h00 a 09h00 YOGA Y PILATES (avanzados)

- 11h00 a 13h00 YOGA Y PILATES (principiantes e intermedios)
- 08h00 a 10h00 CONTEMPORÁNEA (principiantes e intermedios)
- 15h00 a 17h00 CONTEMPORÁNEA (avanzados)
- 11h00 a 13h00 DANZA CLÁSICA (avanzados)
- 15h00 A 17h00 DANZA CLÁSICA (principiantes e intermedios)
- 16h00 A 19h00 DANZA FOLCKLORICA(principiantes e intermedios)
- 18h00 a 20h00 DANZA FOLCKLORICA (avanzados Ballet Andino Humanizarte)

Sábado:

- 9h00 a 12h00 TEATRO
- 14H00 a 17h00 MUSICA
- 18H00 A 20H00 BAILES TROPICALES

Los costos serán de \$30 al mes con el 10% de descuento, en el primer mes

ESTRATEGIA “DA”

“Aplicar un benchmarking para aprender de los eficientes procesos que utiliza la competencia.”

1. Diagnóstico Interno

- El lugar donde opera la Fundación Cultural Humanizarte, es arrendado de tal manera no se puede ampliar ni hacer adecuaciones a las necesidades específicas de la organización, de ahí el deseo de contar con instalaciones propias.
- Geográficamente se encuentra ubicada en un área del centro histórico de la ciudad, el barrio La Ronda, lugar estratégico con visitantes, turistas nacionales y extranjeros que desean disfrutan de un ambiente cultural.

- Los estudiantes de la Fundación se están cada día capacitando en las siguientes disciplinas: Danza, Teatro, Música (Técnica Vocal) Instrumento Principal (teclado y percusión), por lo que requieren una mayor cantidad de maestros de excelencia así como la posibilidad de la asistencia a seminarios culturales.
- Un área que se debe mejorar absolutamente es la referente a canales de comunicación para dar a conocer los servicios que ofrece la Fundación e implementar un portal web informativo y de recopilación de datos para la difusión de la fundación.

2. Comparación

- El Ballet Folclórico Nacional del Ecuador Jacchigua opta por la creación de varios cuerpos de danza trata de llegar a diferentes estratos sociales y generacionales.
- El Ballet Folclórico Nacional Jacchigua se ha convertido en un referente de la identidad Ecuatoriana. Su proceso de trabajo diario ha creado varias áreas de creación artística como:

Ballet Infantil

El Ballet Infantil, proporciona un espacio donde exista arte de niños para niños, incentivando a sus padres para que permitan que sus hijos adquieran el hábito y las costumbres de querer a su país.

Ballet de Oro

El Ballet de Oro, estructurado con personas adultas, permite que aquellos que no

podieron realizar esta actividad por la negativa de sus padres sean un ejemplo de recuperación de su identidad para sus hijos, nietos y bisnietos.

Ballet excepcional de Jóvenes con discapacidad auditiva

Otro sueño se convierte en realidad con la creación del Ballet Excepcional de Jóvenes con discapacidad auditiva, en éste estimula la respiración, la psicomotricidad, el ritmo y el corazón, elementos fundamentales en la Euritmia para saber con quiénes vivimos y quiénes están a nuestro alrededor y qué tenemos que hacer para ellos. Se convierten en un ejemplo de superación de valores de identidad para los que, a pesar de hablar y de oír, no saben quiénes son ni qué deben hacer con los demás.

Ballet Étnico

Se crea también el Ballet Étnico conformado y coordinado por indígenas que viven en la ciudad pero que tienen la necesidad de reunirse para comunicarse con el ritmo y su lengua materna, reencontrándose con las tradiciones y costumbres de sus ancestros, regresando a bailar y gritar en sus patios y chacras, plazas y chaquiñanes, en festejos que aún quedan pese a la aculturación y la intromisión de sectas religiosas.

Proyecto piloto parroquial de Cotogchoa

Inauguramos el proyecto piloto parroquial de Cotogchoa, donde la familia disfruta y conserva su propia riqueza cultural como su heredad. El objetivo es recuperar las fiestas con priostes y jocheros, compadres y acompañantes, todos inmersos para lograr mejores hábitos de comportamiento en su entorno.

4.11. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

Esta matriz es una herramienta que está analíticamente diseñada para determinar que tan atractivas son las acciones alternativas viables.

Esta herramienta permite que se evalúen las estrategias que se han determinado en el presente trabajo de manera objetiva con base en factores internos y externos.

A continuación se han escogido las cuatro principales estrategias para hacer esta valoración.

ESTRATEGIA 1: Incrementar espectáculos públicos artísticos entre semana para los turistas que visitan la ronda elaborando un cronograma de actividades para los visitantes.

ESTRATEGIA 2: Presentación de un proyecto cultural para solicitar apoyo del gobierno y acceder a un lugar propio para la Fundación.

ESTRATEGIA 3: Fortalecer la imagen corporativa de la Fundación a través de su mejor desempeño y publicidad efectiva

ESTRATEGIA 4: Aplicar un benchmarking para aprender de los eficientes procesos que utiliza la competencia.

Una vez determinadas dichas estrategias se procederá con la valoración de los factores clave: oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades según la escala de grados:

Escala de grado de atractivo:

- No atractiva= 1
- Poco Atractiva= 2
- Razonablemente Atractiva= 3
- Muy Atractiva = 4

TABLA # 33

MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC)

FACTORES CLAVE	POND	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS							
		E1		E2		E3		E4	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES									
La atracción de los turistas por conocer la cultura ecuatoriana.	0,07	4	0,28	2	0,14	3	0,21	0	0
El rescate de las artes y la cultura por parte del gobierno.	0,06	3	0,18	4	0,24	0	0	0	0
Ubicación Estratégica para atraer futuros clientes potenciales.	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	0	0
Internacionalización del Producto.	0,04	4	0,16	0	0	4	0,16	3	0,12
Reestructuración del Centro Histórico	0,04	2	0,08	1	0,04	0	0	0	0
AMENAZAS									
Incremento de competidores en el mercado.	0,07	3	0,21	0	0	4	0,28	3	0,21
Competidores principales mas organizados	0,05	0	0	0	0	0	0	4	0,2
Cambios culturales en preferencias de los clientes	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1	0	0
Capacidad Económica de los competidores	0,07	0	0	0	0	0	0	3	0,21
FORTALEZAS									
Buen Ambiente de Trabajo	0,05	2	0,1	4	0,2	0	0	3	0,15
Misión y Visión enfocados en la sociedad	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	0	0
Iniciativa de dirección por intervenir en nuevos proyectos	0,04	4	0,16	4	0,16	0	0	4	0,16
Experiencia en el Mercado	0,06	2	0,12	3	0,18	0	0	4	0,24
Personal Capacitado Creativo	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18	0	0
DEBILIDADES									
Remuneración Baja	0,05	4	0,2	3	0,15	0	0	1	0,05
Sistemas Administrativos Obsoletos.	0,04	2	0,08	0	0	0	0	4	0,16
Recursos Económicos Limitados	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08	0	0
Sin Infraestructura Propia	0,08	0	0	4	0,32	0	0	0	0
No emplea recursos tecnológicos avanzados.	0,04	0	0	3	0,12	4	0,16	4	0,16
TOTAL PGT	1		2,34		2,38		1,44		1,66

Fuente: La Autora

PA: Puntuación de Grado Atractivo

PTA: Puntuación Total Atractivo

Como se puede observar las estrategias más atractiva son las 2 primeras las mismas que están cubriendo la mayoría de factores clave de la organización ya sea para mejorar o para mantenerse en el mercado cultural.

4.12. Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro"⁴³

⁴³ The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996

TABLA # 34

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)

PERSPECTIVAS	FACTORES CLAVE / OBJETIVOS	INDICADORES	METAS %			
			AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CLIENTES	Posicionamiento en el mercado	Publico conoce los servicios de la organización	54	59	64	69
		Publico no conoce los servicios de la organización	46	41	36	31
	Fidelidad de los clientes	Cientes que prefieren nuestro servicio	38	43	48	53
		Cientes que recomiendan otro servicio	62	57	52	47
	Satisfacción de los clientes	Cientes Totalmente Satisfechos	50	55	60	65
		Cientes medianamente Satisfechos	40	35	30	30
Cientes Insatisfechos		10	10	10	5	
PROCESOS INTERNOS	Investigación continua	Actualización de información	80	85	90	95
	Ejecución Proyecto	Cumplimiento a la Fecha	75	80	85	90
	Control de Calidad	Siempre	55	70	85	95
A veces		35	25	15	5	
Nunca		10	5	0	0	
EMPLEADOS	Satisfacción del personal	Empleados satisfacción alta	88	90	94	96
		Empleados satisfacción media	10	8	6	4
		Empleados satisfacción baja	2	2	0	0
	Ambiente Agradable	Ambiente Satisfactorio	95	96	100	100
		Ambiente Medio	3	2	0	0
		Ambiente Regular	2	2	0	0
Capacitación Continua	empleados capacitados profesionales	54	59	64	69	
	empleados en capacitación aprendices	46	41	36	31	
SOCIAL	Desarrollo sociocultural	Población atendida	46	51	56	61
	Reconocimiento	Reconocimiento de la sociedad	61	66	71	76
	Imagen Organizacional	Imagen Favorable al público	40	50	60	70
		Imagen desfavorable al público	10	5	0	0
		Imagen indiferente al Público	50	45	40	30

Fuente: La Autora

4.13. Análisis Beneficio-Costo

El producto presentado en esta investigación es sustentable desde el punto de vista operativo y financiero se prevé un ingreso mensual de \$10,885 y un ingreso anual de \$ 130620 así como egresos anuales de mismo monto lo que expresa que la relación beneficio costo es igual a 1, es decir sin pérdida ni ganancia, por lo que se evidencia que la Fundación Cultural Humanizarte es una organización sin fines de lucro.

A continuación se detallará los ítems que conforman el presupuesto así como el beneficio costos mensual y anual

CUADRO # 46

CAFÉ DANZA			
DETALLE	VALOR	PAX	TOTAL
Valor de la Cena	\$ 20	200	\$ 4.000
Valor de la Entrada	\$ 10	200	\$ 2.000
Valor Total			\$ 6.000

Fuente: La Autora

CUADRO # 47

OBRAS DE TEATRO			
DETALLE	VALOR	PAX	TOTAL
Remuneración Actores	\$ 4	200	\$ 800
Refrigerio (Cola+sanduche)	\$ 2	200	\$ 400
Valor Total			\$ 1.200

Fuente: La Autora

CUADRO # 48

GALLERYS NIGTH			
DETALLE	VALOR	# PINTURAS	TOTAL
PVP	\$ 12	80	\$ 960
Costo de Pintura	\$ 7	80	\$ 560
Valor Total			\$ 1,520

Fuente: La Autora

CUADRO # 49

CLASES DE DANZA				
DETALLE	VALOR	DCTO 10%	# PAX	TOTAL
Danza Folklórica	\$ 30	\$ 3	25	\$ 675
Danza Clásica	\$ 30	\$ 3	25	\$ 675
Yoga y Pilates	\$ 30	\$ 3	25	\$ 675
Teatro	\$ 30	\$ 3	25	\$ 675
Bailes Tropicales	\$ 30	\$ 3	25	\$ 675
Música	\$ 30	\$ 3	25	\$ 675
Contemporánea	\$ 30	\$ 3	25	\$ 675
Valor Total		\$ 21	\$ 525	\$ 4.725

Fuente: La Autora

CUADRO # 50

DESARROLLO PROYECTO	
Detalle	Valor
Honorarios Investigador	\$ 250
Copias e Impresiones	\$ 45
Viáticos	\$ 70
Materiales de Investigación	\$ 135
Valor Total	\$ 500

Fuente: La Autora

CUADRO # 51**BENEFICIO-COSTO MENSUAL**

BENEFICIOS	
ENTRADAS CAFÉ DANZA	\$ 4.000
OBRAS DE TEATRO	\$ 1.200
GALLERYS NIGTH	\$ 960
CLASES DANZA	\$ 4.725
TOTAL BENEFICIOS	\$ 10.885
COSTOS	
BIENES Y SERVICIOS (CAFÉ DANZA)	\$ 3.000
REFRIGERIOS E INCENTIVOS ARTISTAS	\$ 1.200
COSTO PINTURAS	\$ 560
PROYECTO	\$ 500
PROMOCIONES	\$ 525
ALQUILER	\$ 500
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 120
ALIMENTACIÓN Y VIÁTICOS	\$ 573
REMUNERACION DE EMPLEADOS	\$ 3.907
TOTAL COSTOS	\$ 10.885

Fuente: La Autora

CUADRO # 52**BENEFICIO-COSTO ANUAL**

BENEFICIOS	
ENTRADAS CAFÉ DANZA	\$ 48.000
OBRAS DE TEATRO	\$ 14.400
GALLERYS NIGTH	\$ 11520
CLASES DANZA	\$ 56700
TOTAL BENEFICIOS	\$ 130620
COSTOS	
BIENES Y SERVICIOS (CAFÉ DANZA)	\$ 36.000
REFRIGERIOS E INCENTIVOS ARTISTAS	\$ 14.400
COSTO PINTURAS	\$ 6720
PROYECTO	\$ 6000
PROMOCIONES	\$ 6300
ALQUILER	\$ 6000
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 1440
ALIMENTACIÓN Y VIÁTICOS	\$ 6876
REMUNERACION DE EMPLEADOS	\$ 46884
TOTAL COSTOS	\$ 130620

Fuente: La Autora

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La Fundación Cultural Humanizarte no cuenta con un plan estratégico que proporcione directrices para proyectarse a un futuro dentro del mercado cultural.
- La Fundación no dispone de los suficientes recursos económicos para contar con su propia infraestructura y así brindar comodidad, seguridad y estabilidad tanto a sus clientes internos y externos.
- Los directivos de la Fundación Cultural Humanizarte no utilizan herramientas gerenciales que les permitan realizar una mejor gestión en la que dejen de lado procesos obsoletos para implementar estrategias innovadoras.
- En la Fundación Cultural Humanizarte no se evidencia el trabajo equipo por parte de Los directivos en cuanto a toma de decisiones y asignación de actividades.
- La Fundación Cultural Humanizarte tiene personal con alto potencial y que se capacita continuamente, lamentablemente por ser una organización sin fines de lucro la remuneración es baja.

Recomendaciones:

- Es necesario que la Fundación Humanizarte implemente un plan estratégico para tomar decisiones acertadas y lograr un posicionamiento en la mente de los clientes.
- Es imprescindible que la Fundación Cultural Humanizarte emprenda proyectos que le proporcionen recursos económicos para invertir en un espacio propio.
- La Fundación Cultural Humanizarte debe utilizar herramientas gerenciales para controlar y evaluar la operatividad en sus procesos y trabajar de manera eficiente
- Se debe elaborar un cuadro de asignación de actividades y responsabilidades para evitar conflictos y obtener resultados.
- La Fundación debe desarrollar más fuentes de ingresos con el talento humano que tiene, ofreciendo servicio de calidad y atrayendo más clientes potenciales.

BIBLIOGRAFIA

- STANTON, ETZEL y Walter, *Fundamentos de Marketing*, Ed. Mc. Graw Hill, Edición número 11, México 2000.
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, *Fundamentos de Marketing*, México, PEARSON, 2003, Sexta edición. p.5
- Comisión Europea, (1995- 1996): "Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE)"
- FERNÁNDEZ NOGALES Ángel, *Investigación de Mercados* obtención de información, Editorial Civitas, Madrid., (1997):
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, "Metodología de la Investigación", Editorial Universo, 1997
- MENDIZABAL, Rodrigo: *Métodos y técnicas de la investigación social*, 2006
- MINTZBERG, H. *La Estructura de las Organizaciones*, Petra. Dirección y objetivos de la empresa actual. Ed. Centro de estudios Ramón Areces, S.A. España. (5º reimpresión), 2004
- W. HILL, Charles y R. Jones, Gareth. *Administración Estratégica: Un enfoque integrado*. Sexta edición: Mc Graw Hill.
- PORTER, Michael. *Estrategias Competitivas*. Editorial Patria. 20: Bernstein, Leopold. *Análisis de Estados Financieros* .Madrid, Ediciones Deusto S.A.
- David, F. R.. *Conceptos de Administración Estratégica* (Decima Edición ed.). Mexico, Mexico: Pearson., 2008

- DE LA CALLE DURAN, M., & ORTIZ DE URBINA CRIADO, M. *Introducción a la Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, Pearson, Educación S.A.
- FERREL, O., & Geoffrey, H, *El ciclo de vida del producto: gran oportunidad de marketing*. cuarta edición, 2004.
- Steiner, G. *Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber*. Editorial CECSA, 2008.

NETGRAFÍAS

- “Ecuador proyecta el presupuesto 2010 con el barril de crudo en 65 dólares”. Artículo. Infolatam Información y análisis de América Latina (Quito, 11 de noviembre de 2009). Internet.
- http://www.infolatam.com/entrada/ecuador_proyecta_el_presupuesto_2010_con-17197.html. Acceso: 21 febrero 2010.
- “Perfil de los Mercados Turísticos Emisores Caso: Alemania”. Sistema Integral de Mercados Turísticos (Julio, 2006) Internet. http://datatur.sectur.gob.mx/work/docs/10_boletin_de_me/MER_ALE_V3.pdf. Acceso: 1 Abril 2010.
- “Barómetro OMT del Turismo Mundial”. Organización Mundial de Turismo. Internet. <http://www.slideshare.net/imast/barmetro-omt-3-t-2009>. Acceso: 3 Abril 2010.
- “Estadísticas del Turismo a nivel Mundial”. Organización Mundial de Turismo (2010) Internet. <http://www.grupovisiting.com/blog/estadisticas-de-turismo-a-nivel-mundial-organizacion-mundial-del-turismo/>. Acceso: 3 de Abril 2010.
- “Constitución de la República del Ecuador”. Asamblea Constituyente. Internet. www.asambleanacional.gov.ec. Acceso: 5 Abril 2010.

- “Ley de Cultura”. Ministerio de Cultura. Internet. <http://www.ministeriodecultura.gov.ec/publicaciones.html>. Acceso: 1 Abril 2010.
- 15.” Ley de Patrimonio Cultural, Codificación”. Comisión de legislación y Codificación. Internet. http://www.ame.gov.ec/frontEnd/images/objetos/ley_patrimonio.pdf. Acceso: 7 Abril 2010.
- Nacionalidad “Alemania – Socialización”. Country reports edición en español. Internet. <http://es.countryreports.org/people/visiting.aspx?countryid=91>. Acceso: 10 de abril 2010.
- “La actualidad de Alemania”. Internet. <http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/es/contenido-home/cifras-y-datos/economia.html>. Acceso: 10 de Abril 2010.
- “Datos del mercado alemán”. Boletín temas turísticos. Internet. <http://www.captur.com/boletin/156may06/operaciones1.asp>. Acceso: 10 de Abril 2010.
- “Perfil del Potencial Turista Español”. Promperú. Internet. <http://media.peru.info/catalogo/Attach/3815.pdf>. Acceso: 13 Abril 2010.
- “El perfil del turista de Quito”. Internet. <http://www.ceplaes.org.ec/pdf/perfilituristaseptiembre1409.pdf>. Acceso: 13 Abril 2010.
- Turismo interno en Ecuador se incrementó en 30%, destaca ministra Verónica Sión. Artículo. Los Andes (Quito, 13 de febrero 2010). Internet. www.andes.info.ec/especiales/carnaval-2010/turismo-interno-en-ecuador-se-incremento-en-30-destaca-ministra-veronica-sion-5542.html. Acceso: 20 de Abril 2010.

- “Primer Patrimonio Cultural de la Humanidad”. Quito Patrimonio de la Humanidad. Internet.
http://www.quito.com.ec/index.php?page=shop.browse&category_id=51&option=com_virtuemart&Itemid=89&vmchk=1&Itemid=89. Acceso: 1 de marzo 2010.
- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/25/ffbnpe.htm>.
- <http://tramitesecuador.com/ministerio-de-agricultura-ganaderia-acuacultura-y-pesca-magap/acreditacion-de-organizaciones-de-la-sociedad-civil/>.
- http://www.google.com/images?hl=es&q=fundacion+humanizarte&rlz=1W1ADSA_es&wrapid=tlif130154829965010&um=1&ie=UTF&source=og&sa=N&tab=wi&biw=1138&bih=569.
- http://www.compraspublicas.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=47&Itemid=108.
- http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico.
- <http://www.monografias.com/trabajos28/posicionamiento/posicionamiento.shtml>.
- <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>
- http://www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId=155251&name=D_LFE-17803.zip.
- <http://centrohistoricoquito.blogia.com/2011/050902-propuesta-para-mejorar-el-turismo-en-la-ronda.php>

ANEXOS

ANEXO 1

ENLACE DE ZONA CENTRO QUITO

MUNICIPIO DE QUITO

<http://centrohistoricoquito.blogia.com/2011/050902-propuesta-para-mejorar-el-turismo-en-la-ronda.php>

MUNICIPIO Y COMUNIDAD DE LA RONDA

FORTALECERÁN EL CONTROL

Cuentan con una propuesta para la reactivación turística de la zona

La semana pasada, el directorio en pleno de La Ronda acudió a la Administración Centro para presentar sus iniciativas y pedir el apoyo municipal para la reactivación y sostenibilidad del proceso de rehabilitación de la Ronda. Como parte de los acuerdos fortalecerán los operativos de control.

Entre los principales objetivos presentados a la municipalidad están la reactivación del sector como una zona turística y cultural, con participación ciudadana.

Otra de las peticiones de la comunidad es que la municipalidad a través del Instituto Metropolitano de Patrimonio (IMP) ex Fonsal, mantenga su intervención en la restauración y rehabilitación física – arquitectónica y se fortalezca la recuperación del patrimonio intangible presente en sus costumbres y tradiciones

“El Presidente del comité de la Ronda José Rodríguez luego de hacer un recuento histórico de la antigüedad colonial de esta calle y de su característica de límite sur de la ciudad de ese entonces, indicó que aproximadamente 8.000 personas visitan mensualmente este sitio turístico”

Frente a la propuesta Luis Trávez Coordinador de Desarrollo, quien presidió la reunión, en representación de la AZC pidió incluir entre los objetivos no solo el turístico y cultural, sino también la seguridad.

Otro pedido municipal es ampliar el margen de cobertura al eje de la 24 de Mayo que está en proceso de rehabilitación y que comprende el tramo del Censo a la calle Chimborazo.

ANEXO 2

LA RONDA

Historia de La Ronda

La calle La Ronda fue restaurada completamente durante el año 2006. La calle Morales era el corazón bohemio del Centro Histórico a mediados del siglo XX, donde abundaban casas de artistas, artesanos, pintores, poetas y músicos. Lamentablemente sufrió un deterioro constante hasta que el proyecto para resucitarlo volvió a darle vida. Hoy, La Ronda ha recuperado su encanto con galerías, cafés y tiendas que ocupan las casas viejas. Esto incluye una familia que hace las hermosas velas de colores en forma de flores y que son utilizadas durante procesiones religiosas, otra que sirve las 'empanadas de viento' más finas de Quito y un gran café cultural, la Casa 707.



La Ronda era una conexión importante a la ciudad antigua como acceso por el costado sur. Fue en tiempos preincaicos y prehispánicos un camino hacia el río de la ciudad para la gente del lugar. En la Colonia y en la era de la Independencia, la calle

fue una vía importante para traer enfermos al Hospital San Juan de Dios, ubicado a su costado, en la parte occidental.

Actualmente, el hospital es la casa de un Museo de primera clase en la ciudad de Quito. La Ronda está ubicada en calle Morales, entre la Guayaquil y García Moreno, al sur de la Plaza Grande, en el Centro Histórico. Los puestos de parqueo se encuentran alrededor del Museo de la Ciudad –los fines de semana y la mayoría de las noches estos parqueaderos

ANEXO 3

DATOS DE LA RONDA LEYES Y VISITANTES

El pasado viernes 10 de junio de 2011 la Administración Zona Centro (AZC) cumplió un nuevo operativo en la Ronda, por pedido de la misma comunidad del sector. La Comisaría 1 clausuró 26 locales por incumplir el uso de suelo y hoy acudieron a la audiencia. El operativo estuvo presidido por la Administradora de la Zona Centro Alioska Guayasamín, el Comisario Diego Corral, Comisario 1 encargado de la Zona Centro, funcionarios de Comisaría, Control Urbano, Seguridad Ciudadana, Policía Nacional. Alioska Guayasamín informó que ayer recibió una carta del comité Pro Mejoras de La Ronda firmada por José Rodríguez Presidente y Luis López Vicepresidente en la que indican que: “El esfuerzo no coordinado de nuestros vecinos dio origen a problemas con la venta exagerada de bebidas con alcohol, a utilizar un volumen desmedido en nuestros locales, entre otros inconvenientes que desembocaron en que ustedes como autoridades de control inicien sanciones en nuestra tradicional calle capitalina” La carta indica también que el lunes 13 de junio se reunieron todos los moradores, vecinos y dueños de éstos para “establecer un compromiso serio y definitivo, para cumplir las ordenanzas” Añaden que utilizarán de forma apropiada el sonido en los establecimientos: “nos comprometemos a auto regular el volumen de los equipos y contratar a técnicos especializados para que ayuden en el uso apropiado de éstos, adicionalmente oficiar a los organismos de control como municipio y policía de medio ambiente para revisar su correcta utilización”. Indican también que: “Nos comprometemos a no vender canelazo, en vasos o en botellas desechables para su consumo hacia la calle y controlar la venta de licor interior del mismo, así como a retirar la venta de canelazos de los zaguanes” Otro de los compromisos es: “Apoyar a las autoridades tanto como a la Policía Metropolitana y Policía nacional con la colaboración del barrio en el

ANEXO 4

ENCUESTA No.1

Instrumento para la recolección de información para el diseño de un plan estratégico en función de las exigencias del entorno empresarial para la Fundación Cultural HUMANIZARTE.

INSTRUCCIONES:

Marque con una X en los recuadros vacíos que considere como sus respuestas o escriba en los lugares punteados cuando sea necesario.

PREGUNTAS:

1. ¿Con qué frecuencia usted visita el sector de la ronda?

- | | |
|---------|--------------------------|
| Semanal | <input type="checkbox"/> |
| Mensual | <input type="checkbox"/> |
| Anual | <input type="checkbox"/> |
| Otros | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Cuando usted visita la Ronda lo hace acompañado de?

- | | |
|---------|--------------------------|
| Amigos | <input type="checkbox"/> |
| Familia | <input type="checkbox"/> |
| Pareja | <input type="checkbox"/> |
| Otros | <input type="checkbox"/> |

3. Al visitar el barrio La Ronda ¿Qué tipo de lugares son los que más frecuenta?

- | | |
|---|--------------------------|
| Restaurantes | <input type="checkbox"/> |
| Bares | <input type="checkbox"/> |
| Casas Culturales (música, arte, teatro) | <input type="checkbox"/> |
| Otros | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Conoce de alguna organización donde pueda disfrutar de un ambiente artístico cultural?

Si

¿Cuál?.....

No

5. ¿Ha escuchado de los servicios que brinda la Fundación Cultural HUMANIZARTE?

Si

No

6. ¿Ha utilizado alguno de los servicios que presta la Fundación Cultural HUMANIZARTE?

Si

No

Si su respuesta es positiva continúe en la pregunta 7, de lo contrario pase a la pregunta 10

7. ¿Qué servicios solicito de la Fundación Cultural HUMANIZARTE?

Espectáculos artísticos públicos

Presentaciones privadas

Clases Danza

Otros

8. ¿Cómo calificaría los servicios que presta dicha organización?

- | | |
|-----------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> |
| Muy Bueno | <input type="checkbox"/> |
| Bueno | <input type="checkbox"/> |
| Malo | <input type="checkbox"/> |

9. ¿Qué tipo de servicio adicional le gustaría que ofreciera la Fundación HUMANIZARTE?

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

10. ¿Por qué medio le gustaría enterarse de las promociones y servicios que oferta la Fundación Cultural HUMANIZARTE??

- | | |
|------------|--------------------------|
| Internet | <input type="checkbox"/> |
| Television | <input type="checkbox"/> |
| Radio | <input type="checkbox"/> |
| Otros | <input type="checkbox"/> |

¿Cuál?.....

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 5

ENCUESTA No.2

El presente documento tiene el propósito de recolectar información veraz acerca del desempeño de la Fundación Cultural HUMANIZARTE, por lo cual solicitamos su absoluta franqueza.

INSTRUCCIONES:

Marque con una X en los recuadros vacíos que considere como sus respuestas o escriba en los lugares punteados cuando sea necesario.

PREGUNTAS:

1. ¿Cómo es el ambiente de trabajo en la Fundación Humanizarte?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cómo definiría a los directivos de la Fundación Humanizarte?

Amables, Responsables	<input type="checkbox"/>
Déspotas, Groseros	<input type="checkbox"/>
Desorganizados, Irresponsables	<input type="checkbox"/>
Líderes, emprendedores	<input type="checkbox"/>

3. ¿Las funciones que usted realiza están claramente definidas y usted sabe qué debe hacer y qué no le está permitido?

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cree que la remuneración que recibe por su trabajo es justa?

Si

No

5. Cuando usted o sus compañeros han presentado una situación de emergencia o calamidad personal ¿Ha recibido la comprensión de sus superiores?

Sí

No

6. ¿La Fundación HUMANIZARTE le proporciona todos los materiales necesarios para el desempeño de sus funciones allí?

Siempre

Casi siempre

Pocas veces

Nunca

7. ¿La Fundación HUMANIZARTE cumple con todas las obligaciones que tiene con sus trabajadores?

Sí

No

Si la respuesta es no ¿Cuáles son las obligaciones que no cumple?

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

8. En su experiencia trabajando para la Fundación ¿Cuál cree usted que es la mayor debilidad que tiene frente a la competencia

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

9. ¿Qué cree usted que debería mejorar la Fundación Humanizarte?

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

10. Sinceramente, usted que conoce desde adentro la Fundación y sus servicios. ¿Recomendaría a sus conocidos y familiares que la visiten?

Sí

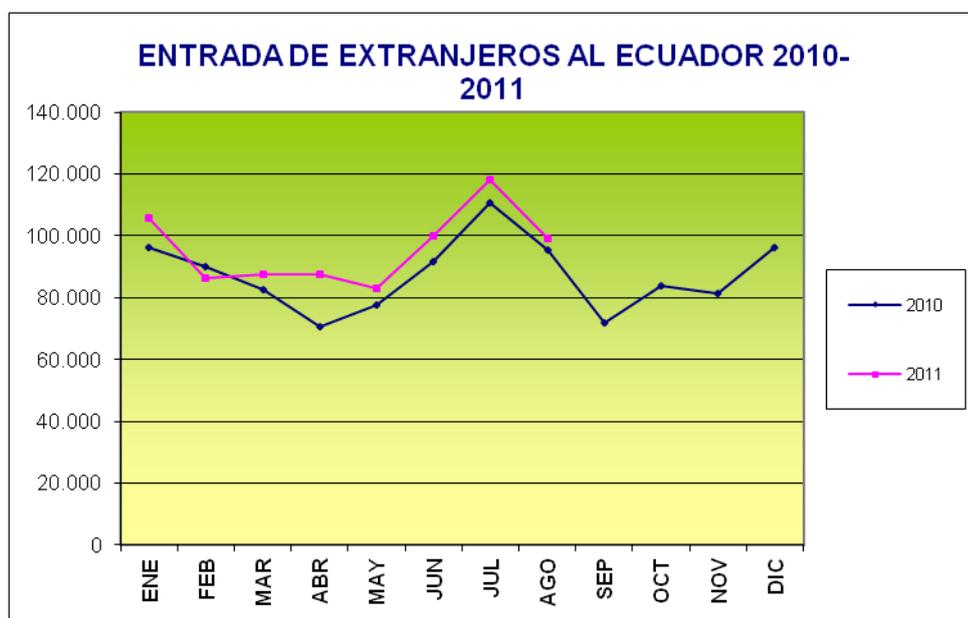
No

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 7

LLEGADA DE EXTRANJEROS

	2007 2004	2008	2009	2010	2011	VAR% VAR% 2011/2010
ENE	84.070	92.378	86.544	96.109	105.541	9,81
FEB	69.534	74.174	72.742	89.924	86.424	-3,89
MAR	74.929	77.946	72.226	82.452	87.486	6,11
ABR	67.788	67.557	72.910	70.540	87.509	24,06
MAY	68.583	74.667	70.277	77.618	82.811	6,69
JUN	85.769	89.262	89.889	91.602	99.944	9,11
JUL	101.088	109.250	102.571	110.545	117.997	6,74
AGO	91.309	96.336	87.221	95.219	98.987	3,96
Sub total	643.070	681.570	654.380	714.009	766.699	7,38
SEP	64.966	73.757	68.124	71.776		
OCT	72.365	79.814	77.960	83.701		
NOV	73.273	83.458	76.965	81.253		
DIC	83.813	86.698	91.070	96.359		
TOTAL	937.487	1.005.297	968.499	1.047.098		



ANEXO 8

CENA SHOW

PRESENTACIÓN ARTÍSTICA DEL BALLE T ANDINO HUMANIZARTE

- **TIEMPO:** 50 minutos.
 - **COSTO:** \$ 30 dólares por persona
 - **FORMA DE PAGO:** Efectivo o Cheque
- Los costos no incluyen impuestos de ley, 12% IVA y 10% servicio.

MENU ESPECIAL # 1

- 200gr. DE LOMO FINO EN SALS A DE VINO TINTO.
- PAPAS SALTEADAS EN PEREJIL
- ENSALADA FRESCA.

MENU ESPECIAL # 2

- COSTILLAS EN SALS A DE MOSTAZA Y MIEL
- PAPAS FRITAS.
- ENSALADA FRESCA

MENÚ ESPECIAL # 3

- PECHUGA DE POLLO A LA PLANCHA
- PAPA AL HORNO RELLENA DE QUESO CREMA
- ENSALADA FRESCA

LOS MENUS INCLUYEN COPA DE VINO TINTO Y HELADO.

ANEXO 10

FOTOGRAFIAS

LOGOTIPO DE LA FUNDACION CULTURAL HUMANIZARTE



INTEGRANTES DEL BALLE T PROFESIONAL HUMANIZARTE



PRESENTACIONES DANZA EN EUROPA





DESFILES DE CONFRATERNIDAD



PRESENTACIONES DE LA RONDA Y EL CENTRO HISTÓRICO

BARRIO LA RONDA



SHOW BALLET HUMANIZARTE



