



Universidad de Cuenca



Ma. Augusta Orellana Alvear
Autor

Ing. Gustavo Iñiguez
Director

Eco. Vladimir Proaño
Asesor

Diciembre 2010



Al *Arutam* por activar alegría,
perseverancia y libertad en mi Ser
y *Sólóni*, por que nosotras
recibimos nuestra fuerza de la
tierra.



Agradecimientos

Quiero plasmar en estas líneas mis sentimientos de gratitud y estima, en primer lugar a mis Padres Ligia y Marcelo que supieron apoyarme incondicionalmente en esta etapa de vida universitaria; Al Ing. Gustavo Iñiguez por su paciencia y dedicación en la elaboración de este trabajo de graduación; A mis hermanos y amigos quienes al verme decaer me han levantado y dado fuerza para continuar. Por ser parte de ésta aventura gracias Andrea.

A la Fundación Humanizarte por brindarme la apertura necesaria para elaborar este proyecto, y de manera especial a Edison Díaz por su valiosa colaboración.



Las ideas y opiniones vertidas en este trabajo de graduación son exclusiva
responsabilidad de la autora.

María Augusta Orellana Alvear
0104627534



INDICE

Introducción	10
Antecedentes.....	12
Justificación	13
Objetivos	14
c.1) Objetivo general	14
c.2) Objetivos específicos.....	14
Capítulo 1	15
Conceptualización como organización	16
1.1 Clasificación de la organización dentro de la industria.....	16
1.1.1. Sector e industria.....	18
Capítulo 2	22
Formulación de la estrategia empresarial	23
2.1. Análisis estratégico	23
2.1.1. Análisis del entorno.....	23
a) Macroambiente	24
a.1) Fuerzas Económicas.....	25
a.2) Fuerzas Políticas y Legales.....	33
a.3) Fuerzas Demográficas	45
a.4) Fuerzas Sociales.....	50
a.5) Análisis Ecológico.....	51
b) Análisis industrial.....	53
b.1) Riesgo de entrada de competidores potenciales	54
b.2) Rivalidad entre competidores	58
b.3) Poder de negociación de los compradores.....	66
b.4) Poder de negociación de los proveedores.....	68
b.5) Productos sustitutos.....	69
b.6) Análisis del ciclo de vida de una industria	71
2.2. Análisis interno	73
2.2.1. Análisis financiero	76
2.2.2 Cadena de valor	78
2.2.3 Políticas de la organización.....	87
2.2.4 Modelo de las siete “s”	89
2.3 Planeación estratégica	104
2.3.1 Mision, visión, valores.....	104
2.3.2 Modelo de negocios	106



2.3.3	Formulación de objetivos	110
2.3.4	Fase de inteligencia GAP	111
2.3.5	Toma de decisiones estratégicas	115
CAPITULO 3	133
3.	Implementación de la estrategia	134
3.1	Cronograma de implementación	134
3.2	Diseño de estructura organizacional	134
3.2.1	Elementos de la estructura organizacional	135
3.2.2	Tipos de estructura organizacional	138
3.2.3	Dimensiones estratégicas	140
3.3	Diseño de sistemas de control	158
3.4	Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles	162
CAPITULO 4	163
4.	Conclusiones y recomendaciones	164
4.1	Conclusiones	164
4.2	Recomendaciones	165
ANEXOS	166
Anexos 1.	Tasa de desempleo en los dos últimos años en el Ecuador	167
Anexos 2.	Desempleo en Quito últimos dos años	168
Anexos 3.	Desempleo en Guayaquil últimos dos años	169
Anexos 4.	Desempleo en Cuenca últimos dos años	170
Anexos 5.	Inflación anual diciembre 2007 – noviembre 2009	171
Anexos 6.	Índice de confianza del consumidor	172
Anexos 7.	Análisis de la balanza comercial	173
Anexos 8.	Balanza de pagos de los servicios Ecuador	174
Anexos 9.	Comportamiento de la balanza de pagos de servicios de Colombia	175
Anexos 10.	Comportamiento de la balanza de pagos de servicios de Perú.....	176
Anexos 11.	Comportamiento de la balanza de pagos de servicios	178
Anexos 12.	Tasa de interés activa desde el 2007 hasta el 2009	179
Anexos 13.	Presupuesto de ministerio de cultura	180
Anexos 14.	Entrada de extranjeros al Ecuador según país de nacionalidad	181
Anexos 15.	Entrada de extranjeros al Ecuador según años y sexo	183
Anexos 16.	Entrada de extranjeros al Ecuador según país de procedencia	184
Anexos 17.	Dimensiones de la volatilidad de las ventas en la industria turística	186
Anexos 18.	Gráfico de alianzas estratégicas	187
Anexos 19.	Fundación Culutural Humanizarte cronograma de implementación.....	188
BIBLIOGRAFÍA	189



LISTA DE CUADROS

Cuadro 2.1 Análisis de fuerzas económicas.....	32
Cuadro 2.2 Análisis de fuerzas políticas - legales.....	45
Cuadro 2.3 Análisis de fuerzas demográficas	50
Cuadro 2.4 Análisis de fuerzas sociales.....	51
Cuadro 2.5 Matriz de evaluación del entorno.....	52
Cuadro 2.6 Necesidades básicas de la industria de danza folclórica en la ciudad de Cuenca y Quito.....	53
Cuadro 2.7 Riesgo de entrada de Humanizarte a la industria de la danza folclórica en la ciudad de Quito	56
Cuadro 2.8 Riesgo de entrada de Humanizarte a la industria de la danza folclórica en la ciudad de Cuenca	58
Cuadro 2.9 Ingresos aproximados de competidores en la ciudad de Quito	59
Cuadro 2.10 Estructura competitiva de la industria en la ciudad de Quito	60
Cuadro 2.11 Matriz de perfil competitivo en la ciudad de Quito	61
Cuadro 2.12 Rivalidad entre competidores en la ciudad de Quito	62
Cuadro 2.13 Ingresos aproximados de competidores en la ciudad de Cuenca.....	63
Cuadro 2.14 Estructura competitiva de la industria en la ciudad de Cuenca.....	63
Cuadro 2.15 Matriz de perfil competitivo en la ciudad de Cuenca.....	64
Cuadro 2.16 Rivalidad entre competidores en la ciudad de Cuenca.....	65
Cuadro 2.17 Poder de negociación de los compradores en la ciudad de Quito	67
Cuadro 2.18 Poder de negociación de los compradores en la ciudad de Cuenca	67
Cuadro 2.19 Poder de negociación de los proveedores en la ciudad de Quito	68
Cuadro 2.20 Poder de negociación de los proveedores en la ciudad de Cuenca.....	69
Cuadro 2.21 Sustitutos en la ciudad de Quito	70
Cuadro 2.22 Sustitutos en la ciudad de Cuenca.....	70
Cuadro 2.23 Dimensiones de la volatilidad de las ventas en la industria turística.....	186
Cuadro 2.24 Análisis Financiero Fundación Cultural Humanizarte.....	76
Cuadro 2.25 Estados financieros de pérdidas y ganancias de los tres últimos años.....	76
Cuadro 2.26 Conclusiones de las dimensiones de la volatilidad en las ventas en la industria turística aplicados a la Fundación Cultural Humanizarte.....	78
Cuadro 2.27 Costos de elaboración coreográfica	102
Cuadro 2.28 Elecciones de producto/mercado/capacidad distintiva y estrategias competitivas genéricas	118
Cuadro 2.29 Estrategia funcional departamento de marketing	125



Cuadro 2.30 Alianzas estratégicas	130
Cuadro 3.1 Cronograma de Implementación	188
Cuadro 3.2 Dimensiones organizacionales y decisiones organizacionales	142
Cuadro 3.3 Ficha de control # 1	159
Cuadro 3.4 Ficha de control # 2	160
Cuadro 3.5 Ficha de control # 3	160
Cuadro 3.6 Adecuación de la estrategia. La estructura y controles	162
Cuadro #A Estructura Director Ejecutivo	97
Cuadro #B Estructura Secretario	98
Cuadro #C Estructura Escuela	98
Cuadro #D Estructura Producción Cultural	99
Cuadro #E Estructura Departamento Técnico	99
Cuadro #F Estructura Administración	100
Cuadro #G Estructura Ballet Andino	101
Cuadro #H Modelo de negocios Fundación Humanizarte	109



LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Sector e industria turística	19
Gráfico 2.1 Ciclo de vida de la industria de la danza folclórica ciudad de Quito.....	71
Gráfico 2.2 Ciclo de vida de la industria de la danza folclórica ciudad de Cuenca	72
Gráfico 2.3 Organigrama informativo de la Fundación Cultural Humanizarte	85
Gráfico 2.4 Organigrama funcional de la Fundación Cultural Humanizarte	86
Gráfico 2.5 Cadena de valor Humanizarte	87
Gráfico 2.6 Eficiencia.....	93
Gráfico 2.7 Calidad e Innovación	94
Gráfico 2.8 Eficiencia.....	95
Gráfico 2.9 Modelo de negocios.....	109
Gráfico 2.10 Diagrama de ciclos causales (Modelo de negocio)	110
Gráfico 3.1 Estructura funcional centralizada Fundación Humanizarte 1	157
Gráfico 3.2 Estructura funcional centralizada Fundación Humanizarte 2	157
Gráfico 3.3 Diagrama de control de ensayos para el Ballet Humanizarte.....	161



RESUMEN

Esta monografía ha llevado a cabo el proceso formal de Planificación e Implementación del Plan Estratégico Empresarial, con el fin de organizar y perfeccionar el funcionamiento de la Fundación Cultural Humanizarte establecida en la ciudad de Quito. Se han aplicado conceptos convenientes para facilitar sus actividades y convertir el Ballet Andino Humanizarte en un atractivo turístico potencial.

Para esto se ha determinado el sector e industria en el que se encuentra la organización. Además, se ha realizado un análisis macroambiental que estudia los principales factores externos, que pueden afectar las decisiones de las estrategias planteadas en ésta monografía; también se ha estudiado el comportamiento interno de la organización y su funcionamiento. Una vez dado el análisis de estos factores, se plantean las estrategias corporativas, de negocio y funcionales.

Finalmente, en la implementación, se ha trabajado con la estructura organizacional, por medio de implementar varios procesos, se ha propuesto establecer un sistema de obligaciones que han de desarrollar los miembros de organización para trabajar de forma óptima y alcanzar los objetivos fijados en la planificación estratégica.



ABSTRAC

This monograph has carried out the formal process of planning and implementation of the Plan Strategic Business, in order to organize and improve the functioning of the Cultural Foundation “Humanizarte”, established in Quito city. Applied appropriate concepts to facilitate its operation and convert the Andean Ballet Humanizarte in a potential tourist attraction.

The sector and industry which are in the organization had been identified for this work. In addition, this work has completed a macroambiental analysis that examines the major external factors that can affect the decisions of the raised strategies in this monograph; the internal performance of the organization and its operation has also been studied. Once given the analysis of these factors, there are strategies corporate, business and functional.

Finally in the implementation, has worked with the organizational structure by several processes implemented proposed establishing a system of obligations that have been develop organization members to work optimally to achieve the objectives set in strategic planning.



INTRODUCCIÓN

a. Antecedentes

En la actualidad, el Ministerio de Turismo del Ecuador publicó que, el turismo en el Ecuador ha incrementado un 9.38% durante el primer semestre del 2010. La entrada de extranjeros al país, se registra en el 70% por vía aérea y el 27% por vía terrestre, siendo los países que más aportan al turismo emisor hacia el Ecuador: Colombia, Perú, España, Alemania, Estados Unidos, Gran Bretaña, Venezuela y Francia; y que el turismo interno en el Ecuador incrementó un 30% en el año 2009.

Hoy en día el turismo está en su máximo apogeo, el Ministerio de Turismo se encuentra realizando planes de promoción a nivel internacional y apoya proyectos que incentiven la elaboración de productos y servicios que generen trabajo y aumenten la demanda turística.

Las agencias de viajes, se encargan de vender paquetes que incluyen atractivos turísticos naturales, culturales, entre otros. Esto permite que existan servicios y productos adicionales que puedan formar parte de dichos atractivos. El Ecuador continental es conocido por su diversa pluriculturalidad, y se vende a nivel nacional e internacional con una gama de productos culturales tangibles e intangibles. Forman parte de los productos culturales intangibles las manifestaciones, costumbres, ceremonias, danza, cine, teatro, etc., que se complementan en la venta de paquetes turísticos de las agencias de viajes.

Existen empresas, organizaciones, agrupaciones, compañías, que se dedican a la creación, producción y difusión de servicios, productos y eventos culturales. Gran parte de las organizaciones no poseen un plan estratégico que los lleve al cumplimiento de los objetivos planteados en sus organizaciones,



impidiéndoles consolidarse en el ámbito cultural y como consecuencia no les permite formar parte del aporte turístico nacional e internacional.

Para que una organización forme parte del aporte turístico anteriormente mencionado, es importante que se consoliden e implementen planes estratégicos que le permitan alcanzar objetivos planteados por ellos mismos.

Partiendo de un perfil técnico del gestor empresarial en el que sus objetivos se definen como el desarrollo e implementación de estrategias de información y conocimiento, el liderazgo de iniciativas transversales de localización, adquisición, generación, transferencia y salvaguarda del conocimiento y la información, el diseño e implementación de soluciones, herramientas, políticas y procesos que contribuyan al aprovechamiento y uso efectivo de los sistemas y tecnologías de la información. En esta monografía se pretende elaborar un plan estratégico para potencializar y dar empuje a la organización, proporcionando, a través de esta investigación un acercamiento al “que se debe hacer” y “cómo se deben” aplicar las estrategias empresariales que surjan luego del análisis de los datos investigados; haciendo factible la investigación de las mejores técnicas de gerencia estratégica y estructura organizacional para organizaciones turísticas, para implementarlas y así lograr el objetivo deseado.

b. Justificación

Un ingeniero en Turismo debe estar en la capacidad de administrar una empresa, organización, institución, etc. y procurar que ésta sea exitosa por las estrategias implementadas en un mercado globalizado y competitivo como lo es en la actualidad. La principal razón que impulsa a la realización de esta monografía es generar una pauta para que los estudiantes tengan una idea general de cómo se podría estructurar internamente una organización involucrada en el sector Turístico.



c. Objetivos

c.1 General

- Llevar a cabo el proceso formal de planeación estratégica el Ballet Andino de la Fundación Cultural Humanizarte
- Implementar el plan estratégico en el Ballet Andino de la Fundación Cultural Humanizarte.

c.2 Específicos

- Definir la clasificación y magnitud de la industria en la que se encuentra la fundación Humanizarte.
- Analizar el ambiente competitivo externo de la organización
- Analizar el ambiente interno de la organización
- Formular la estrategia empresarial.
- Implementar la estrategia empresarial formulada.



Capítulo 1

La Organización



CAPITULO I

1. Conceptualización como organización

Este capítulo es una introducción al sector e industria en el que se trabajará a lo largo de la investigación, también determinará el tipo de organización sobre el cual se implementará el plan estratégico.

Además, permitirá focalizar la magnitud de la organización dentro de la industria que se encuentra instaurada y establecerá los datos principales que la diferenciarán de sus rivales.

1.1 Clasificación de la organización dentro de la industria

El turismo son las actividades que realizan las personas (turistas) durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos... La contribución del turismo al bienestar económico depende de la calidad y de las rentas que el turismo ofrezca. (Organización Mundial de Turismo)

La amplitud del sector turístico permite analizar varias tipologías de industrias inmersas en el sector, como son el turismo de masas, turismo individual, turismo natural, turismo activo, turismo de negocios, turismo espacial, turismo científico y turismo cultural. El turismo es un sector extenso, por lo que no se debe globalizar y analizar al turismo en general.

Para clasificar a la Fundación Cultural Humanizarte dentro de la Industria, se debe tener en claro el concepto de Industria. Charles W. Hill y Gareth R. Jones en su libro *Administración Estratégica* exponen que, es posible definir a una industria como un grupo de compañías que ofrecen productos o servicios que son similares y que satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor (*Administración Estratégica* 40).



Fundación Cultural Humanizarte

La Fundación Cultural Humanizarte está constituida como persona jurídica de derecho privado y sin fines de lucro, con patrimonio y administración autónomas, con residencia en la ciudad de Quito, consolidada según su actividad como una organización que presta servicios de producción y presentación de espectáculos a base de artes de interpretación. 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 de múltiples expresiones de la naturaleza humana, se ha desarrollado generosamente en diferentes entornos cosmogeográficos¹. Además, 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 personal. La fundación organiza y apoya eventos como:

- 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 Artes, (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 las Fiestas de Quito.

¹Cosmogeográfico: Geografía cósmica.

Entrevista, Sr. Nelson Díaz Altamirano. Quito, mayo 2010.



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 con bailarines geoarqueoastronómicos².

La Organización se clasifica dentro de los parámetros de propósito o racionalidad como una organización sin fines de lucro, constituida como persona jurídica de derecho privado, define un radio de acción local e internacional, con patrimonio y administración autónomos que se registrará por el estatuto de la fundación y reglamentos internos.

Los fondos y bienes de la fundación están compuestas por:

- Las aportaciones de los miembros.
- 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.

1.1.1 Sector e Industria

El sector turístico está conformado por una gama de industrias cercanamente relacionadas, entre las cuales se encuentra la industria del ocio y turismo cultural.

Estrechamente se puede apreciar a la industria del entretenimiento que abastece de servicios al sector turístico, para que éste funcione de manera eficiente, sostenible y rentable. La industria del entretenimiento es un conjunto

² **Geoarqueoastronomía**- Ligar conceptos ancestrales con la geometría sagrada y con la astrología, diseños basados en la astrología y la geografía.

Entrevista, Sr. Nelson Díaz Altamirano. Quito, mayo 2010.

de empresas, cuya actividad principal es la producción de cultura en la mayoría de los casos con fines lucrativos. Se considera producción cultural a la televisión, la radio, diarios y revistas, cine, música, editoriales, teatro, danza. La danza tiene subdivisiones como son: ballet clásico, contemporáneo y tradicional (folclórico), estos productos poseen un valor estético y étnico.

Debido a estas varias subdivisiones, se propone en el presente trabajo investigativo el siguiente cuadro, para definir a la industria de la danza tradicional como una subindustria del sector Turístico.

Sector e Industria Turística

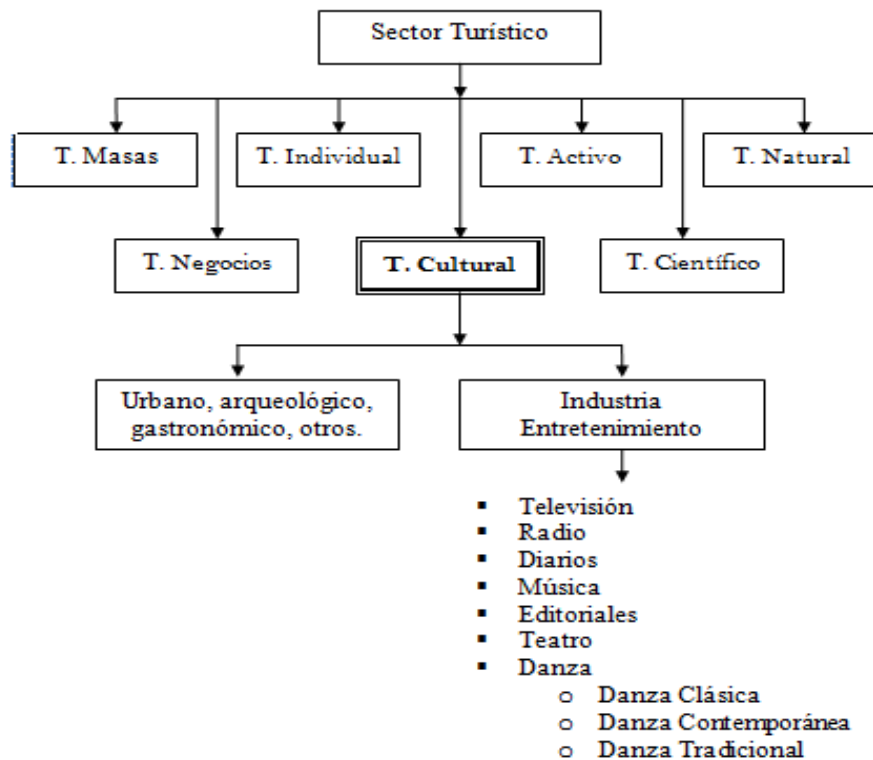


Figura 1.1: Sector e Industria Turística
 Autor: Ma. Augusta Orellana
 Fecha: Octubre 2009
 Fuente: Propia

Para Michael Porter autor del libro Estrategia Competitiva, la estructura de la industria cobra una importancia decisiva cuando el producto crea un gran valor y satisface las necesidades del cliente, este factor es el valor decisivo



para el éxito de la industria y de esta manera genera rentabilidad a la industria y sus compañías.

Las utilidades se basan en el equilibrio entre oferta y demanda de la industria.

Si la demanda supera a la oferta, se obtiene gran rentabilidad. Con todo en el equilibrio a largo plazo entre ambas variables influye profundamente la estructura de la industria y las consecuencias del desequilibrio afectan a la rentabilidad [...] la rentabilidad a largo plazo depende de la estructura de la industria... la estructura de la industria determina la rapidez con que los competidores incrementan la oferta. (*Estrategia 09*)

El sector turístico tiene su auge con mayor fuerza durante la revolución industrial, generando nuevas oportunidades de trabajo directo e indirecto.

En el mes de noviembre, año 1978 se declara a la ciudad de Quito Patrimonio Cultural de la Humanidad y en el año de 1999 se hace merecedor a esta misma declaratoria la ciudad de Cuenca, abriendo las puertas a nuevos conceptos de patrimonio tangible e intangible. Las etnias, cultura, tradiciones, leyendas, mitos, música y danza son considerados patrimonio intangible de la nación; el patrimonio intangible considera las tradiciones locales y autóctonas de la vida social pública, festivales, rituales, relatos, entre otros. Impulsados por estos conceptos la danza tradicional empieza a tener demanda e importancia por las empresas nacionales e involucradas en la rama del turismo y cultura, generando un rápido crecimiento y alto desempeño en la industria de la danza tradicional. (Quito Patrimonio Cultural de la Humanidad)

1.2. Magnitud de la organización frente a sus rivales

La Fundación Cultural Humanizarte desempeña sus actividades de desarrollar proyectos culturales y sociales a través de la creación, formación, producción y difusión de las artes escénicas. Está conformada por cuatro



miembros activos de la asamblea, tres empleados del departamento técnico y treinta voluntarios que trabajan desinteresadamente en la fundación. El Ballet Andino cuenta con veinte bailarines de planta.

La Fundación Humanizarte posee un capital actual de diez mil dólares americanos y un aproximado de mil quinientos dólares americanos en ventas mensuales locales y nacionales. Sus principales clientes son organizaciones públicas, empresas de turismo, organizaciones no gubernamentales internacionales y embajadas. Estas referencias se fundamentan en datos con fecha al 2010.



Capítulo 2

Formulación de la estrategia



CAPITULO II

2. Formulación de Estrategia Empresarial

En este capítulo se podrá apreciar a la estrategia como resultado de un proceso formal de planeación, siendo éste el papel más importante correspondiente a la alta dirección. También se ejecutará el proceso de la formulación de una estrategia empresarial y se podrá valorar la aplicación de las conceptualizaciones propuestas a la funcionalidad de la organización, permitiendo aclarar cada uno de los procesos para la formulación de la estrategia.

2.1 Análisis Estratégico

Para efectuar un análisis estratégico se debe revisar datos que afectan a la organización, siendo estos externos e internos. Este proceso de análisis permitirá a la organización formular claramente las estrategias.

2.1.1. Análisis del Entorno

Mintzberg, uno de los mayores iconoclastas de la estrategia empresarial define el análisis del entorno como todo aquello que es ajeno a la empresa u organización, y recurre al análisis tipológico del mismo para sintetizar de qué manera afecta a la organización, distinguiendo cuatro características esenciales (*Dirección y Objetivos 3*):

- Estabilidad: Se relaciona con la idea de predictibilidad o certidumbre acerca de los cambios que se producirán en el ambiente externo de la organización.
- La complejidad: Se determina por la dificultad del trabajo que ejecutará la organización, dependiendo del entorno en que se encuentra.
- La hostilidad: Depende de aspectos tales como la competencia y las relaciones con los grupos de poder.
- La diversidad: Se determina por la mayor o menor amplitud de los segmentos de clientes a los que la organización sirve, de la gama de



productos y servicios que se comercializan y de las zonas geográficas en las que se desarrolla la actividad empresarial.

Mateos Petra expone que las organizaciones responden al entorno que los rodea, y define al entorno como “...el conjunto de elementos que rodean la organización, incluyendo inputs, como materia prima o habilidades que los empleados necesitan, recursos como maquinaria, energía, suministros, edificios, entre otros.” Y considera al entorno como el ambiente externo de las empresas, que afectan directa o indirectamente en sus procesos de gestión (*Dirección y objetivos 3*).

El análisis del entorno nos permitirá detectar las fortalezas oportunidades debilidades y amenazas que afectarán en las estrategias organizacionales, para esto, el entorno se divide en macroambiente y microambiente.

a. Macro Ambiente

Hill Charles y Jones Gareth autores del libro Administración Estratégica señalan que, las condiciones o fuerzas cambiantes del macroambiente como el contexto lícito, social, demográfico, tecnológico y económico en el que las industrias se encuentran insertas, inciden directamente en la toma de decisiones estratégicas de los directivos. Los cambios en las fuerzas del macroambiente tienen un impacto sobre dichas decisiones. Por este motivo es indispensable hacer un análisis macro ambiental para tener conocimiento de la base en la que se encuentra sentada la organización (*Administración Estratégica 64*).

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus mayores rivales. Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía u organización, facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. De lo contrario la compañía deberá desplazar sus operaciones al



mercado que provea el logro de una ventaja competitiva (*Administración Estratégica* 11).

a.1 Fuerzas Económicas

Hill y Gareth connotan a estas fuerzas como las que afectan el bienestar de una nación, determinando la prosperidad y bienestar de la economía, afectándola para obtener un adecuado rendimiento (*Administración Estratégica* 64).

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 el Ecuador y sus principales provincias.
- Tasa de Inflación de los tres últimos años.
- Índice de confianza del consumidor.
- Balanza de Pagos de servicios en el Ecuador
- Análisis de la Balanza Comercial.
- Tasa de Interés Activa desde 2007 hasta el 2009.
- Presupuesto del Ministerio de Cultura 2007 -2009.
- Mercado turístico Emisor: Alemania.

Análisis de la Tasa de desempleo en el Ecuador y sus principales provincias

Al revisar los cuadros estadísticos que presenta el Banco Central del Ecuador (anexos 1, 2, 3 y 4) de desempleo a nivel nacional y sus principales ciudades, Quito, Guayaquil y Cuenca; se comprende que la actividad económica y de subsistencia de las familias en el Ecuador tiene un nivel estable, es decir que existe mayor nivel de dinero circulante en el país.

El porcentaje de desempleo a nivel nacional en los dos últimos años es bajo, con un promedio de 7.85%. Como consecuencia, este porcentaje da la



oportunidad a las personas de involucrarse voluntariamente en organizaciones sin fines de lucro. La ciudad de Cuenca presenta el promedio más bajo de desempleo con un 4.88%, mientras que las ciudades de Quito (7.16%) y Guayaquil (9.31%), mantienen un promedio de tasa de desempleo mayores a la de Cuenca. Sin embargo con estos datos se puede considerar un panorama complejo a futuro, ya que en los últimos años es notorio el aumento del porcentaje de desempleo en las principales ciudades del Ecuador.

Análisis de la Tasa de Inflación en los tres últimos años

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

En el anexo 5, se deduce un promedio de inflación de 6.75% en los últimos tres años, es decir que en periodos inflacionarios obtenemos alza de precios, por lo tanto da como resultado una reducción del poder adquisitivo de los salarios.

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 turístico. Es decir que si la tasa de inflación continúa en crecimiento, este factor constituye una amenaza para la industria; representando una característica del entorno inestable predecible a cambios por el constante aumento de la tasa de inflación.

Índice de Confianza del Consumidor

El índice de Confianza del Consumidor, ICC; permite medir el optimismo que los hogares sienten frente a la situación macroeconómica del país, influyendo sobre la administración de sus ingresos y destinando un porcentaje para entretenimiento y diversión. Para entender los cuadros del anexo 6, 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.

Análisis de la Balanza Comercial

Los resultados de la Balanza Comercial del Ecuador se basan en el análisis de los cuadros del anexo 7 e información proporcionada por el Banco Central del Ecuador que se expone a continuación.

Resultado de La Balanza Comercial Petrolera:

Primer mes 2010, saldo favorable de USD 486.56 millones, significa un incremento del 209.05%.

Primer mes 2009, USD 157.44 millones, variación que responde al aumento en los precios del barril de petróleo crudo y sus derivados en un 159.40%. Crea oportunidades a la industria.

Resultado de la Balanza Comercial No Petrolera:

Primer mes 2010, disminuye su déficit con respecto a enero de 2009 en un 10.01%, al pasar de USD -560.57 a USD -504.44 millones. La disminución del déficit en el primer mes del 2010, puede presentarse como una oportunidad. Sin embargo es notorio que la importación de los bienes de consumo y materia prima generan deudas, siendo una amenaza para la industria, debido a que muchas empresas deberán importar estos artículos para satisfacer la demanda básica del turismo (alimentación, hospedaje y transporte), aumentando los precios de éstos servicios y disminuyendo el interés de compra de servicios adicionales de entretenimiento.

Resultado de la Balanza Comercial:

Al finalizar el primer mes del año 2010, la Balanza Comercial cierra con un déficit de USD -17.87 millones; registrándose una disminución de dicho déficit de 95.57% respecto al saldo comercial del mismo mes en el año anterior que fue de USD -403.13 millones.



Exportaciones

En el periodo enero – diciembre de 2009, el 76.15% del total de las ventas externas del país se comercializaron en América; EEUU fue el primer mercado para las exportaciones ecuatorianas con el 33.46%

Importaciones

Las compras del exterior registradas entre enero-noviembre de 2009 muestran que el mercado común de la Asociación latinoamericana de Integración, ALADI es el principal proveedor del Ecuador, aportando con el 36.82%.

La Balanza Comercial permite ver los sectores afectados por la contracción económica. El gráfico expuesto en el anexo 7 indica que la mayor parte de ventas externas son de petróleo crudo, representando el 93.14% del volumen y la diferencia del 6.86% corresponde a sus derivados (Fuel Oil y Nafta). Estos datos demuestran que existe mayor demanda de dólares, influyendo en el turismo nacional e internacional. También exhiben una economía estable y con mayor circulante de dinero, presentándose como oportunidad en la industria y una característica del entorno estable en circulante de dinero.

Balanza de Pagos de Servicios en el Ecuador

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. Véase anexo 8.

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 el sector turístico ecuatoriano, situación que no sucede en países que han desarrollado el turismo a gran escala como es Perú, Colombia y España.

Si se recuerda los datos que arroja el alto Índice de Confianza del Consumidor ICC; se concluyó que el alto índice de confianza permitirá adquirir los servicios que brinda la Industria del Turismo, de manera que puedan ser explotados y comercializados tanto internamente como en el exterior. Además, se puede definir a esto como una oportunidad óptima en la industria siempre que se interprete con respecto al sector del turismo en crecimiento. La balanza presenta una característica del entorno estable y predecible a cambios, puesto que aún no existe 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 9, 10 Y 11; una comparación de las BPS de Colombia, Perú Y España, países que han crecido notoriamente en el Sector Turístico e involucran en casi un 100% los servicios.



Tasa de Interés Activa desde el 2007 hasta el 2009

La tasa de interés es la referencia para el costo de oportunidad del dinero de la organización, permitiéndole tomar decisiones de inversión y considerando el retorno que obtendrá en cada una de sus inversiones.

Las tasas 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 haciendo que la gente y las empresas dejen de comprar productos y servicios.

En la actualidad la tasa de interés disminuye notoriamente, siendo una oportunidad para el sector, permitiendo a la población tener mayor poder adquisitivo y de endeudamiento para ocio; estos datos pueden observar en el cuadro del anexo 12.

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* 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 2007 -2009

Este es un factor importante en el análisis económico, puesto que permite analizar el presupuesto que el Gobierno otorgó en el año 2009 al Ministerio de Cultura, manifestándose considerablemente superior al de los



años 2007 y 2008; se concluye que el estado da importancia a la Cultura y su desarrollo abasteciendo económicamente a las industrias involucradas. El Ministerio de Finanzas del Ecuador, publicó en su página web que en el año 2007 el presupuesto fue de 17.65 millones, en el año 2008 el presupuesto fue de 25.18 millones y en el año 2009 el presupuesto fue de 39.84 millones. Esto es factible observar con claridad en el gráfico del anexo 13.

Mercado Turístico Emisor Alemania

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” (Anexo 14), Reino Unido y Alemania son los principales segmentos de mercado del Ecuador.

Los siguientes datos son tomados del Sistema Integral de Información de Mercados Turísticos, SIIMT; con cierta influencia en el mercado de América Latina y poniendo en conocimiento las oportunidades que éste genera.

La Dirección General de Información y Análisis del SIIMT en su reporte del Sistema Integral de mercados turísticos, expone que de acuerdo con la Organización Mundial de Turismo, OMT; el turismo emisor de Alemania durante 2005 ascendió a 76 millones de viajes, realizados por 50 millones de ciudadanos de ese país. Por lo que se convierte en la nacionalidad que mas viaja en proporción a la población. El gasto total de los turistas alemanes en 2005 fue de 53 mil millones de euros.

Según las proyecciones de la OMT, en el 2020 Alemania será líder mundial en el mercado emisor de turistas. Se prevé que para el 2020, Alemania cuente con 153 millones de turistas viajando por el mundo, lo que representará una cuota de mercado del 9.8 por ciento a nivel mundial, demostrando una característica de entorno diverso con su amplitud de segmento y zonas geográficas. Es posible hacer una comparación simultánea entre Ecuador y México debido a que el principal ingreso de turistas europeos es España,



Alemania, Francia y Reino Unido en todo latino América. Según el Panorama Regional planteado por barómetro de la OMT. Los resultados para los primeros ocho meses de 2009 indican que las llegadas turísticas internacionales disminuyeron en todas las regiones del mundo, excepto en África.

Lideran por cantidad de visitas países de la región de América latina según las estadísticas mundiales de la OMT, México con 21.353.000 Argentina: 4.156.000 República Dominicana: 3.965.000 Puerto Rico: 3.722. Chile: 2.276.000 Cuba: 2.150.000 Uruguay: 1.749.000 (a partir de las estadísticas del año 2006).

Análisis de Fuerzas Económicas

Análisis del Macroambiente		
Fuerzas Económicas		
Variable	Porter	Mitzberg
Tasa de desempleo en el Ecuador y sus principales provincias.	Oportunidad	Complejo
	Promedio de desempleo bajo	tasa de desempleo aumenta continuamente
Tasa de inflación en los últimos tres años en Ecuador	Amenaza	Inestable
	Instituciones no gastan en promoción turística.	Tasa de interés en aumento.
Índice de Confianza del Consumidor. (ICC) Ecuador	Oportunidad	Diverso
	Consumidores confían en la compra de productos	El mercado se puede ampliar a Clientes Nacionales
Balanza Comercial Ecuador.	Oportunidad	Estable
	Mayor demanda de dólares	Mayor circulante de dinero
Balanza de Pagos de Servicios en el Ecuador.	Oportunidad	Estable
	Sector turístico en Crecimiento	El ICC. presenta sus datos en crecimiento, predecible a cambios.
Tasa de Interés Activa desde el año 2007 hasta el 2009. Ecuador	Oportunidad	Estable
	Mayor poder de endeudamiento	Baja tasa de interés
Presupuesto del Ministerio de Cultura del Ecuador 2007 - 2009.	Oportunidad	Diverso
	El MCE. apoya e invierte en proyectos culturales.	La industria aumenta segmento de mercado.
Mercado Turístico emisor de Alemania	Oportunidad	Diverso
	Líder mundial en mercado emisor	Amplia zona geográfica para el segmento de la Industria T. Cultural.

Cuadro # 2.1: Análisis de Fuerzas Económicas
 Autor: Ma. Augusta Orellana
 Fecha: Abril 2010
 Fuente: Propia



a.2. Fuerzas Políticas y legales

Según Hill Charles y Jones Gareth 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 (*Administración 67*).

Por dicho motivo se analizará la Constitución del Ecuador, ley de Cultura, ley de Turismo, ley de Patrimonio Cultural; que están íntimamente relacionadas con la industria en la que la organización se encuentra inmersa y permitirá tener una noción clara para la formulación de las estrategias empresariales de la Fundación Cultural Humanizarte.

Análisis: Constitución del Ecuador.

De la Constitución del Ecuador en vigencia, 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.



Recordemos que dentro del sector turístico se encuentra la Industria del Turismo Cultural y subindustrias relacionadas, que se dedican a crear y producir 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. **Ley actual en reforma**

De la codificación de la ley de Cultura de los Objetivos

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

- a) Afirmar la identidad nacional, reconociendo la pluralidad étnico – cultural del hombre ecuatoriano dentro de una visión unitaria e integradora del país;*
- c) 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;*
- d) Fomentar y preservar, de manera especial, las culturas vernáculas;*
- e) Favorecer la preservación y conocimiento del patrimonio cultural ecuatoriano;*
- f) Incentivar, fortalecer e impulsar el pensamiento y la investigación científica y técnica;*
- g) Reconocer, estimular y garantizar la actividad cultural de personas y entidades privadas;*
- h) Coordinar la actividad de las entidades públicas en el campo de la cultura;*
- i) 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,*
- e) 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.

- f) Programar la formación y perfeccionamiento de personal para la administración y promoción de las actividades culturales;*
- g) 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; y,

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 general;

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; y,

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 regularizan 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 sus directivos; 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 etnodanza³ 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 a Humanizarte como la fundación gestora de eventos culturales, se concluye que la fundación se encuentra inmersa directamente en ésta industria, beneficiándose con la 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

³ Etnodanza: Danza étnica

Entrevista, Sr. Nelson Díaz Altamirano. Quito, mayo 2010.



contribución mediante la inversión directa, la generación de empleo y promoción nacional e internacional.

d) 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:

f) 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 agenciamiento;

e. La de intermediación, agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos congresos y convenciones; y,

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

1 Orientar, promover y apoyar la inversión nacional y extranjera en la



*actividad turística, de conformidad con las normas pertinentes.
2Elaborar 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; y,

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. Al ser el Ministerio de Turismo 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 ampliándolas 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 agenciamiento; 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 a ésta ley como 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; y,*
- 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:

- h) 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;

j) 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 establecieron en la Ley.

La recopilación con fines comerciales de estos testimonios deberá contar con la autorización previa del Instituto

La ley de Patrimonio Cultural es 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 que genera limitaciones y regulaciones.

Entre las funciones principales de esta ley está conservar, preservar y promocionar. La ley 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 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.



Análisis de Fuerzas Políticas – Legales.

Análisis del Macroambiente		
Fuerzas Políticas – Legales		
Variable	Porter	Mintzberg
Constitución del Ecuador	Oportunidad	Estable
	Los Ecuatorianos tienen derecho a acceder, participar de la cultura	Predecible a cambios
Ley de Cultura	Amenaza	Inestable
	No especifica una ley clara para las artes escénicas	Aún no es aprobada por la asamblea.
Ley de Turismo	Amenaza	Complejo
	Descarta nuevas empresas que se encuentran integradas en el sector turístico.	Dificulta el trabajo en el sector turístico
Ley de Patrimonio Cultural	Oportunidad	Estable
	Promociona y apoya atractivos Culturales	Interés en salvaguardar el Patrimonio Cultural

Cuadro # 2.2: Análisis de Fuerzas Políticas - legales

Autor: Ma. Augusta Orellana

Fecha: Abril 2010

Fuente: Propia

a.3. 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, sus empresas y toma de decisiones de los gerentes, debido a que los mercados están dispuestos por los seres humanos (Hill, *Administración* 66).

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 y España.

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. La información de este análisis demográfico se ha basado 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” que se pueden apreciar en los anexos 13, 14 Y 15, los mismos que proporcionan una información verídica del mercado latinoamericano y en especial la orientación del mercado ecuatoriano.

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.

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, 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 y 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).

Estudio Perfil del Turista Alemán

Su población de 82,329,758 habitantes, se distingue por ser industriosos, ahorrativos y metódicos, la mayoría cuenta con una sólida educación y conciencia cultural en áreas como la música, la historia y otras ramas del arte. Alemania tiene la mayor economía de la Unión Europea y la tercera del mundo; considerada como el principal mercado europeo.

La Cámara Provincial de Turismo de Pichincha, CAPTUR; realizó un estudio de perfil de turista alemán, proyectando los siguientes datos:

Canales de Distribución

En el 2005 el 50% de viajes se vendieron como paquetes o módulos. Un 54% de las reservas se hacen a través de agencias de viajes pero la tendencia Internet crece (53% de jóvenes mayores de 14 años tienen acceso) y han disminuido las agencias de viajes



2004 _____ 13. 750

2005 _____ 12 .640

Perfil del Turista Alemán

Perfil de turista clásico:

- 45 a 70 años
- 12 a 14 días de estadía
- No les gusta tiempo libre
- Gustan de viajes multidesfino en el que visitan sitios más importantes, el típico circuito “capitales europeas”
- Reservan por tour operadores
- Comparan precios “value for Money”

Perfil de turista académico:

- 60 a 80 años
- 14 a 22 días de estadía
- Muy informados sobre el destino
- Muy exigentes con guianza
- Quieren Tiempo libre
- Interesan lugares especiales
- Reserva con tour operadores

Perfil de turista viajero activo

- 30-50 años
- 14 a 22 días de estadía
- Viaja en grupo o individuales
- Fueron mochileros- hoy son ejecutivos jóvenes con dinero pero sin tiempo
- Reservan con Tour operador
- Gustan de Itinerarios activos y especializados.

Fuente: (<http://www.captur.com/boletin/156may06/operaciones1.asp>. Acceso: 1 abril 2010)



Perfil del Turista Español

“El gasto medio de los españoles alcanza los 840 euros por persona, según una encuesta de Bancotel.” (<http://www.lukor.com/viajes/noticias/>. Acceso: 13 Abril 2010).

España cuenta con 40, 525,002 habitantes. Un nicho de mercado importante de turismo en España son los discapacitados aproximadamente 3,5 millones de personas, 1 de cada 10 personas europeas podría considerarse como potencial turista discapacitado. España es un segmento de mercado que crece anualmente por cambios sociodemográficos y cambios en los hábitos de vida. Las estimaciones de la Organización de Naciones Unidas, ONU; parecen indicar que el fenómeno del envejecimiento está aumentando progresivamente y con ello aumenta el deseo de viajar. (<http://media.peru.info>. Acceso: 13 Abril 2010).

El perfil del turista español busca durante su viaje seguridad, que el destino le permita accesibilidad a ciudades y pueblos cercanos, el destino deberá ofrecer diferentes prestaciones al visitante. Entre el público menos aventurero, se menciona con frecuencia la combinación de playa y cultura. Les resulta desagradable visitar países pobres y tener contacto con dichas realidades. Al consultar el estudio realizado por la Comisión de Promoción de Perú, se aprecia los datos de “La imagen que proyecta Latinoamérica entre los potenciales turistas españoles” es principalmente la de una región que ofrece sol y playa, pero también la de una región donde existe mucha pobreza y marginación relacionada con una situación socioeconómica desfavorable, inseguridad y conflictos políticos, entre sus porcentajes más altos. También resalta su vínculo con España, en términos de un pasado e idioma comunes.

La mayoría de los potenciales turistas españoles cuentan con estudios superiores (técnico, universitario); y pertenecen principalmente a los niveles socioeconómicos alto y medio alto, su principal fuente de información para la



planificación de un viaje son las guías, mapas y revistas, seguidas por las agencias de viajes.

Análisis de Fuerzas Demográficas

Análisis del Macroambiente		
Fuerzas Demográficas		
Variable	Porter	Mintzberg
Perfil del Turista Cultural	Oportunidad	Hostil
	Buscan productos con contenidos simbólicos, espirituales, históricos que posean contenido cultural.	Depende de Aspecto de otros países como Bolivia y Perú, reconocidos por su patrimonio intangible.
Perfil del Turista Alemán	Oportunidad	Diverso
	Visitan sitios importantes y no les agrada el tiempo libre	Nichos de 30 -50 años y de 45 a 70 años.
Perfil del Turista Español	Oportunidad	Diverso
	Fenómeno de envejecimiento en aumento y con ello el deseo de viajar. (Interés por la Cultura)	Nuevo nicho de mercado en los discapacitados. 1 de cada 10 personas es un potencial turista discapacitado.

Cuadro # 2.3: Análisis de Fuerzas Demográficas
 Autor: Ma. Augusta Orellana
 Fecha: Abril 2010
 Fuente: Propia

a.4. 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 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, han tenido éxito con una participación de 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*, publicó 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.” (www.andes.info.ec. Acceso: 13 Febrero 2010).

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

Análisis de Fuerzas Sociales

Análisis del Macroambiente		
Fuerzas Sociales		
Variable	Porter	Mintzberg
	Oportunidad	Diverso
Entidades Públicas	Programas de Sensibilización para el rescate de valores culturales y patrimoniales.	Convenios que buscan fortalecer la conservación y uso social del patrimonio.

Cuadro # 2.4: Análisis de Fuerzas Sociales
 Autor: Ma. Augusta Orellana
 Fecha: Abril 2010
 Fuente: Propia

a.5 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 el ser humano se levanta, es decir que toda vida en el universo y 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 y 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, haciendo de ésta una conservación del patrimonio intangible heredado de los ancestros andinos.

Matriz de Evaluación del Entorno

Factores Claves del Entorno	Ponderación 100%	Calificación	Resultados Ponderados
Económico	0,3	3.5	1,05
Político	0,2	2	0,4
Demográfico	0,2	4	0,8
Social	0,2	4	0,8
Ecológico	0,1	4	0,8
Total Ponderado	100%		3.85

* Más cercano a 4: la empresa compite en un sector atractivo
 Más cercano a 1: la empresa se encuentra en una industria poco atractiva

Cuadro # 2.5: Matriz de Evaluación del Entorno
 Autor: Ma. Augusta Orellana
 Fecha: Abril 2010
 Fuente: Gestipolis.com

La matriz de evaluación de entorno, presenta los resultados del análisis realizado del macroambiente. El total ponderado es de 3.85, que quiere decir que el sector en el que se encuentra la industria, es atractivo para la organización.



b. Análisis Industrial

Para realizar el análisis de una industria es necesario identificar la industria y sus límites, en la que compite la organización. Es decir, detectar las necesidades básicas de los clientes a los que la organización está sirviendo y las actividades que realiza la industria para distribuir el servicio.

Como antes ya se ha mencionando, La Fundación Cultural Humanizarte forma parte de la Industria de la Danza folclórica. Los principales consumidores de la Industria son: empresas públicas, privadas y festivales internacionales de danza folclórica. Entre las actividades o canales de distribución que se utilizan para su comercialización están: las mayoristas agencias de viajes, internet, festivales folclóricos, entidades públicas relacionadas con la cultura que posean registro de contactos de grupos artísticos y guías telefónicas.

En los siguientes cuadros, se podrá identificar las necesidades básicas de los clientes que generan el consumo de los servicios de danza folclórica en las ciudades de Quito y Cuenca; se identifican las necesidades de los clientes de éstas ciudades puesto que Quito es la ciudad donde la organización se encuentra establecida y la ciudad de Cuenca será donde se trabajarán las propuestas de estrategias.

Necesidades básicas de Clientes de la Industria de Danza Folclórica en las ciudades de Cuenca y 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.

Cuadro # 2.6: Necesidades Básicas de Clientes de la Industria de Danza Folclórica en la ciudad de Cuenca y Quito.
 Autor: Ma. Augusta Orellana
 Fecha: Abril 2010
 Fuente: Propia

Una vez identificados los límites de la Industria, se estudiará las cinco fuerzas de Porter consecuentes en las ciudades anteriormente mencionadas;



este modelo fue creado por Michael Porter, para analizar la rentabilidad de la industria, dependiendo del estado de análisis, las fuerzas de Porter pueden convertirse en Oportunidades o Amenazas para la organización (*Estrategia 21*).

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.

b.1. Riesgo de entrada de competidores potenciales

Se define a los competidores potenciales como empresas que no compiten en la industria sin embargo tienen la capacidad para hacerlo, es así que se presentan como competidores potenciales. Un alto riesgo de entrada de potenciales competidores representa una amenaza para la rentabilidad de las empresas establecidas en la industria, para evitar esto, las empresas establecidas suelen subir los costos; de esta forma los competidores potenciales encuentran mayores barreras de entrada y más débil fuerza competitiva. Se identifica en general las siguientes barreras de entrada para los nuevos competidores (Hill, *Administración 42*).

Lealtad a la marca: En el libro *Estrategia Empresarial* de Michael Porter, la lealtad de la marca es la conducta preferencial que muestran los compradores por un producto o servicio, es un hábito que responde a un acto de conciencia en la elección del producto o servicio adquirido. La lealtad de la marca representa una alta barrera de entrada para nuevos competidores potenciales, es decir que reduce la amenaza de competidores potenciales (*Estrategia 25*).



Ventajas de Costo Absoluto: Estas ventajas según Charles W. Hill y Gareth R. Jones surgen de tres fuentes principales:

- Operaciones y Procesos superiores de producción debida a experiencias, patente o procesos secretos.
- Control de materiales para producción particulares necesarios, mano de obra, materiales, equipo o habilidades administrativas.
- Acceso a fondos más baratos, debido a que las compañías existentes representan menos riesgo que las entrantes.

Las ventajas de costo absoluto en una empresa, pueden representar altas barreras de entrada y reducir la amenaza de competidores potenciales (*Administración 44*).

Economía de Escala: La economía de escala es cuando se alcanza un nivel óptimo de elaboración para ir produciendo más a menor coste, es decir, cuando hay gran volumen de producción, disminuyen los costos de la empresa.

Características:

- Reducciones de costos obtenidos a través de producción de masa de un producto estandarizado.
- Descuentos sobre compras voluminosas de entradas de materia prima y de partes componentes.
- Las ventajas que se derivan de extender los costos fijos de producción sobre un gran volumen de producción.
- Los ahorros que se relacionan con la distribución de los costos de comercialización y publicidad en un gran volumen de productos, frente a uno reducido.

Si estas ventajas de costos son significativas para la empresa, los competidores potenciales se encuentran frente a altas barreras de entrada y la empresa reduce la amenaza de los competidores potenciales (Porter, *Estrategia 23*).



Cambio de costos por parte de los consumidores: Porter da a entender que el cambio de costos se da cuando el consumidor no desea cambiar el servicio o producto por uno nuevo, debido a que los costos que esto involucra su adquisición, son significativos para el consumidor. Mientras más elevados sean los costos cambiantes, mas alta será la barrera de entrada para los nuevos competidores (Hill, *Administración* 44).

Regulación Gubernamental: Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos (Hill, *Administración* 45).

Riesgo de Entrada de Competidores a la Industria de Danza Folclórica establecida en la ciudad de Quito

Variable	Barrera	Descripción
Lealtad a la marca	Bajo	Los clientes de las organizaciones que pertenecen a la industria de la danza folclórica, 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 elaborar su producto. Al tratarse de un servicio de danza tradicional, la inversión es alta en cada uno de los miembros que conforman el grupo y el espacio en que se los capacitará.
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 funciones de danza folclórica simultáneas y la organización 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 en consecuencia, los trámites son demasiado burocráticos.

Cuadro # 2.7: Riesgo de Entrada de Humanizarte a la Industria de Danza Folclórica establecida en la ciudad de Quito
 Autor: Ma. Augusta Orellana
 Fecha: Abril 2010
 Fuente: Economista Silvana Astudillo



Conclusión Nuevos Entrantes (Quito): 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.

Riesgo de entrada de Humanizarte a la Industria de Danza Folclórica establecida en la ciudad de Cuenca

Variable	Barrera	Descripción
Lealtad a la marca	bajo	Gran parte de los consumidores tienen preferencias por agrupaciones de danza folclórica que les brindan productos de calidad, o con los que han firmado convenios, sin embargo están dispuestos a probar nuevas alternativas, siempre que estas llenen las expectativas y necesidades que ellos contemplan.
Ventajas de costo absoluto	alto	Las agrupaciones establecidas tienen registros de marcas, coreografías y fidelidad de los bailarines de varios años de preparación, tienen convenios con entidades que les proporcionan el espacio de trabajo gratuitamente.
Economía de escala	bajo	No existe gran volumen de producción de calidad en la industria.
Cambio de costos por parte de los consumidores	bajo	No es un problema para los clientes cambiar de marca. Los consumidores están a la expectativa de nuevos productos para adquirirlos.
Regulación gubernamental	bajo	Las leyes establecidas, proporcionan gran apoyo a las instituciones de producción cultural, porque no afectan como barrera de entrada.

Cuadro # 2.8: Riesgo de Entrada de Humanizarte a la Industria de Danza Folclórica establecida en la ciudad de Cuenca
 Autor: Ma. Augusta Orellana
 Fecha: Abril 2010
 Fuente: Economista Silvana Astudillo

Conclusión Nuevos Entrantes(Cuenca): Para el Ballet Andino de la Fundación Cultural Humanizarte, no existen altas barreras de entrada, debido a que no se necesitan políticas que cumplir, y no necesita de tecnología para trabajar. Sin embargo, podemos delimitar a nuestros competidores directos, quienes poseen un alta inversión en capital de trabajo y posible lealtad a la marca; La industria



no muestra economías de escala y para el consumidor no le representa ningún costo adquirir un nuevo servicio entrante a la industria.

b.2. Rivalidad entre competidores

Es la lucha entre empresas establecidas dentro de una industria para arrebatarse participación en el mercado. Esta rivalidad puede presentarse a través de precios, diseño de producto, gasto en publicidad y promoción, esfuerzos de venta, postventa y apoyo postventa. Según Charles W. Hill y Gareth R. Jones, la rivalidad crea una fuerte amenaza a la rentabilidad, esta intensidad de la rivalidad se da en función de:

Una estructura competitiva en la industria: La estructura competitiva hace referencia a la cantidad y a la distribución por tamaño de las compañías que la integran.

Porter determina que la industria fragmentada, se compone de una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas y se caracterizan por productos de artículos de primera necesidad. Además, no pueden determinar un precio en la industria. Una estructura fragmentada de la industria representa una amenaza y no una oportunidad. La industria consolidada aumenta el nivel de rentabilidad de la misma, estas son compañías interdependientes, es decir que las acciones competitivas afectan directamente la participación de mercado de sus rivales y por tanto su rentabilidad (*Administración 45*).

Condiciones en la demanda: Este es un determinante de la intensidad de rivalidad entre empresas establecidas. Cuando la demanda crece la rivalidad disminuye y viceversa.

Barreras de salida de la industria: En el libro Estrategia empresarial se expone que las barreras de salida se presentan generalmente cuando declina la demanda industrial. Estas barreras son factores económicos, estratégicos y emocionales que no permiten a la empresa abandonar la industria, las más comunes son: Inversiones en equipo, operaciones no necesarias para la empresa, elevados costos fijos de salida, relaciones emocionales con una



industria, dependencia económica en una industria. Si las barreras de salidas son altas, las empresas pueden bloquearse en una industria desfavorable (Porter, 37).

Cuadro de ingresos aproximados de competidores en la ciudad de Quito

Ballet	Jacchigua
Sede	Casa de la Cultura
Sala	Demetrio Aguilera
Capacidad	300 personas
Ubicación	Av. 6 de Diciembre y Patria
Costo	\$25,00 por pax
Mínimo mensual de asistentes	400 personas
TOTAL INGRESOS	\$10000,00

Ballet	Humanizarte
Sede	La Ronda
Sala	Casa 707
Capacidad	200 personas
Ubicación	Barrio la Ronda
TOTAL INGRESOS	\$3000,00

Ballet	Otros
Sede	Varias
TOTAL INGRESOS	\$9000,00

Cuadro # 2.9: Cuadro de Ingresos Aproximados de Competidores en la Ciudad de Quito
 Autor: Ma. Augusta Orellana
 Fecha: Junio 2010
 Fuente: Propia



Estructura Competitiva de la Industria en la ciudad de Quito

Tabla de Concentración de Mercado ciudad de Quito			
Empresa	Ingresos Mensuales	Participación Porcentual	Cuadrado de Participación Porcentual
Humanizarte	3000,00	13,65	186,3225
Jacchigua	10000,00	45,46	2065,7025
Renacer a la Vida	1000,00	4,46	19,8916
Identidad Andina	1000,00	4,46	19,8916
Saruymanda	1000,00	4,46	19,8916
Tikuna	1000,00	4,46	19,8916
Samay	1000,00	4,46	19,8916
Ñucanchi Allpa	1000,00	4,46	19,8916
Pacha Callari	1000,00	4,46	19,8916
Ecuador sin fronteras	1000,00	4,46	19,8916
Kallpañan	1000,00	4,46	19,8916
TOTAL	22000,00	99,25	
IHH			2431,0494

Cuadro # 2.10: Estructura Competitiva de la industria en la ciudad de Quito
 Autor: Ma. Augusta Orellana
 Fecha: Junio 2010
 Fuente: Cámara de la Industria Aceitera de la República Argentina.

El Índice Herfindahl-Hirschman (HHI) es un cálculo matemático que emplea cifras de participación en el mercado y se utiliza para medir la concentración del mismo. Este indicador es propuesto como una medida de estructura de mercado, tomando en cuenta el número de competidores y el ingreso o participación que cada uno de ellos tiene en la industria, y se calcula como la suma de los cuadrados de los tamaños relativos de las empresas de la industria considerada.

Fórmula:

$$\text{Participación porcentual (PP)} = \frac{\text{Ingreso Mensual}}{\sum \text{Ingresos Mensuales}} \times 100$$

$$\text{Cuadrado de Participación Porcentual} = \text{PP}^2$$

(Para calcular el índice se divide $\text{PP}^2 / 10000$)



Cuando el índice IHH, está por debajo de 1000 (0,1) es un índice no concentrado.

Si es que, el índice IHH está entre 1000 y 1800 (0,1 y 0,18) indica que la concentración es moderada.

Y, si el índice IHH es mayor a 1800 (0,18) quiere decir que existe una alta concentración de la industria.

El cuadro 2.10 proyecta un cuadrado de participación porcentual de 2431,0494 es decir un índice de 0,24, definiendo concentración en la industria; cuando la industria presenta un perfil de concentración alto, brinda la oportunidad de tener menor cantidad de rivales en la industria y las barreras son altas para nuevos entrantes.

Matriz de Perfil Competitivo en la Ciudad de Quito

Factores Claves del Éxito	Ponderación 100%	Humanizarte		Jacchigua		Otros	
		Calificac.	Result. Pond.	Calificac.	Result. Pond.	Calificac.	Result. Pond.
Participación en Mercado	0.30	0.54	0.16	1.81	0.54	0.18	0.05
Comparación en Precios	0.20	2	0.4	4	0.8	1	0.2
Posición Financiera	0.10	2	0.2	3	0.3	0.5	0.05
Calidad del Producto	0.30	4	1.2	3	0.9	1	0.3
Canales de Distribución	0.10	2	0.2	3	0.3	1	0.1
Total Ponderado	100%		2.16		2.84		0.7

Cuadro # 2.11: Matriz de Perfil Comparativo en la ciudad de Quito
 Autor: Ma. Augusta Orellana
 Fecha: Abril 2010
 Fuente: Gestipolis.com

Conclusión de la matriz del perfil competitivo (Quito): Esta matriz presenta qué; el 45.45% de mercado abarca el ballet Jacchigua de Ecuador, el 13.63% el ballet Andino Humanizarte y el restante se reparte en varias agrupaciones folclóricas establecidos en la ciudad de Quito. Estos porcentajes fueron calculados del total aproximado de ingresos que genera la industria de la danza folclórica en ésta ciudad. 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 Ballet Jacchigua como el más cercano de un buen desempeño competitivo con un 2.84 de resultado ponderado, seguido de la Fundación Cultural Humanizarte con 2.16, colocándolo en un estado regular en su resultado ponderado; existen alrededor de 45 agrupaciones involucradas en la industria de la danza folclórica, de las cuales el 20 por ciento son competidores directos de la organización. La matriz competitiva indica que el restante 20 por ciento de las agrupaciones obtienen un resultado ponderado de 0.7 y un 4.54 por ciento de participación en el mercado cada una.

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.

Cuadro # 2.12: Rivalidad entre Competidores en la ciudad de Quito

Autor: Ma. Augusta Orellana

Fecha: Abril 2010

Fuente: Economista Silvana Astudillo

Conclusión de rivalidad entre competidores (Quito): En la Industria se presenta una rivalidad alta. La competencia es agresiva y cuenta con un competidor fuerte establecido en la Industria de la danza folclórica. Además, se puede apreciar la difícil salida de la Industria, es decir altas barreras de salida.



Cuadro de Ingresos Aproximados de Competidores en la Ciudad de Cuenca

Ballet	Sabiduría Andina
TOTAL APROXIMADO INGRESOS	\$ 1.000,00

Ballet	U. Politécnica
Ubicación	U. Politécnica
Costo	\$ 0,00
TOTAL APROXIMADO INGRESOS	Auspicio de la Universidad

Ballet	U. Cuenca
Ubicación	U. Cuenca
Costo	\$ 200,00
TOTAL APROXIMADO INGRESOS	\$ 1.000,00

Cuadro # 2.13: Cuadro de Ingresos Aproximados de Competidores en la Ciudad de Cuenca
 Autor: Ma. Augusta Orellana
 Fecha: Junio 2010
 Fuente: Propia

Estructura Competitiva de la Industria en la ciudad de Cuenca

Tabla de Concentración de Mercado ciudad de Cuenca			
Empresa	Ingresos Mensuales	Participación Porcentual	Cuadrado de Participación Porcentual
U. politécnica	1000,00	10	100
U. Cuenca	1000,00	10	100
Sabiduría Andina	1000,00	10	100
Wayrapamushcas	1000,00	10	100
Espíritu de un Pueblo	1000,00	10	100
Llactapi mama killa	1000,00	10	100
Ñaupá Rimaycuna	1000,00	10	100
Expresión Latinoamericana	1000,00	10	100
Tinku Nakuy	1000,00	10	100
UNITA	500,00	0,5	0,25
Agrupación 2	500,00	0,5	0,25
TOTAL	10000,00	100	
IHH			900.5

Cuadro # 2.14: Estructura Competitiva de la Industria en la ciudad de Cuenca
 Autor: Ma. Augusta Orellana
 Fecha: Junio 2010
 Fuente: Cámara de la Industria Aceitera de la República Argentina.



Como antes ya se ha mencionado, el Índice Herfindahl-Hirschman (HHI) se utiliza para medir la concentración del mercado. En la tabla de concentración del mercado en la ciudad de Cuenca, el índice IHH está por debajo de 1000 (0,1) que indica un índice no concentrado, en este caso el cuadro proyecta un cuadrado de participación porcentual de 900.5 es decir un índice de 0,09 definiendo una industria no concentrada; cuando la industria presenta un perfil de concentración bajo, la desventaja de entrar en una industria de alta rivalidad y competir por precio, al encontrarse la organización en una industria fragmentada, es probable se encuentre con la oportunidad de que ninguna de las empresas disfrute con un renombre; y siendo atractiva para nuevos entrantes con estrategias de negocio a nivel de diferenciación debido a las bajas barreras de entrada que presente la industria.

Matriz de Perfil Competitivo en la Ciudad de Cuenca

Factores Claves del Éxito	Ponderación 100%	S. Andina		U. Politécnica		U. Cuenca	
		Calificac.	Result. Pond.	Calificac.	Result. Pond.	Calificac.	Result. Pond.
Participación en Mercado	0.30	3	0.9	2	0.6	3	0.9
Comparación en Precios	0.20	2	0.4	1	0.2	2	0.4
Posición Financiera	0.10	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Calidad del Producto	0.30	3	0.9	2	0.6	3	0.9
Canales de Distribución	0.10	1	0.1	1	0.1	1	0.1
Total Ponderado	100%		2.6		1.9		2.6

Cuadro # 2.15: Matriz de Perfil Comparativo en la ciudad de Cuenca

Autor: Ma. Augusta Orellana

Fecha: Abril 2010

Fuente: Gestipolis.com

Conclusión de la matriz de perfil competitivo (Cuenca): La calificación en cada una de las variables de los factores claves al éxito, son estimadas y con valor subjetivo. 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 de la matriz indican que existe una competencia casi similar entre los tres



rivales analizados, esto está dado por el apoyo económico que cada uno de estas agrupaciones tiene por parte de las Universidades, y de no ser así, el posicionamiento de mercado favorece a estas agrupaciones, encerrándolas en un nivel bueno como competidor potencial. En el caso de existir un nuevo entrante, la rivalidad entre competidores puede presentarse baja, pero fuerte entre las empresas establecidas. Es notable la competencia entre Sabiduría Andina y la Universidad de Cuenca que tienen un total ponderado de 2.6 muy cercano a bueno, lo que les distingue de otros competidores es su posicionamiento y la calidad del producto. Si tomamos en cuenta que todas las agrupaciones inmersas en la industria tienen una similar participación en el mercado, se puede concluir que la industria es atractiva para nuevos competidores entrantes.

Rivalidad entre Competidores en la ciudad de Cuenca

Variable		Barrera	Descripción
Estructura competitiva en la Industria		baja	Industria Consolidada
Condiciones en la Demanda		alta	La demanda no presenta signos de crecimiento, son consumidores establecidos que requieren de dichos servicios continuamente.
Barreras de Salida	Inversiones en Equipo.	bajo	Las agrupaciones pueden vender su equipo al salir de la industria.
	Elevados costos Fijos	bajo	No existen elevados costos fijos para la industria de Danza Folclórica.
	Relación emocional con la Industria	alta	Casi en su totalidad, las agrupaciones que brindan servicios de danza folclórica no han dejado la industria por el valor sentimental que contempla cada una de ellas.

Cuadro # 2.16: Rivalidad entre Competidores en la ciudad de Cuenca
 Autor: Ma. Augusta Orellana
 Fecha: Abril 2010
 Fuente: Economista Silvana Astudillo

Conclusión de rivalidad entre competidores (Cuenca): El nivel de rivalidad de los competidores en la ciudad de Cuenca es alto, a pesar de presentarse como un oligopolio e industria consolidada, el referente está dado que la mayoría de los competidores son avalados por instituciones privadas o gubernamentales, en este caso los competidores por precio y diseño de producto son:



- Grupo de Danza de la Universidad Politécnica.
- Sabiduría Andina
- Wayrapamushcas
- Espíritu de un Pueblo
- Llactapi
- U. de Cuenca
- Ñaupa Rimaycuna
- Expresión Latinoamericana
- Tinku Nacuy

Las barreras de salida son bajas debido a que el capital invertido puede liquidarse con facilidad. Exceptuando por una de las principales razones de barrera de salida (relación emocional con la industria) esto ha impedido que desaparezcan gran parte de las agrupaciones mencionadas en éste análisis.

b.3. Poder de negociación de los compradores

Pocos compradores con alto poder adquisitivo y muchas pequeñas empresas, permiten a los compradores dominar a las empresas proveedoras.

Cuando existen compradores débiles, las empresas elevan los precios; cuando existen compradores fuertes, éstos exprimen las utilidades de la empresa (Porter, *Estrategia* 40).

Circunstancias en que los compradores son fuertes:

- Compradores adquieren productos o servicios en grandes cantidades, haciendo que la empresa reduzca los precios.
- Capacidad para integrarse hacia atrás: cuando los compradores pueden amenazar con entrar a una industria y producir el producto o servicio para cubrir sus propias necesidades.
- Existencia de Sustitutos.
- Sensibilidad del Precio.



Poder de negociación de los compradores en la ciudad de Quito

Variable	Poder	Descripción
Compradores adquieren servicios en grades 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.

Cuadro # 2.17: Poder de negociación de los compradores en la ciudad de Quito.

Autor: Ma. Augusta Orellana

Fecha: Abril 2010

Fuente: Economista Silvana Astudillo

Conclusión poder de negociación del los compradores (Quito): El poder de negociación de los compradores es fuerte, está claro que existe una amplia oferta en el mercado permitiendo a los compradores rebajar precios y obtener un producto de calidad.

Poder de negociación de los compradores en la ciudad de Cuenca

Variable	Poder	Descripción
Compradores adquieren servicios en grades cantidades	Débil	Debido a que la industria de danza folclórica es de servicios, los compradores no pueden almacenar el producto, de esta manera consumen lo que compran en ese momento, viéndose obligados a depender de los precios establecidos por la industria
Capacidad para integrarse hacia atrás	Fuerte	Gran parte de los consumidores son instituciones públicas, de las cuales muy pocas se han integrado hacia atrás, es claro el ejemplo de la Universidad Politécnica y Universidad de Cuenca, sin embargo otras instituciones no pueden hacerlo por políticas gubernamentales o por qué no persigue sus objetivos realizar dicha integración.
Sustitutos	Fuerte	Existe una gran variedad de sustitutos en la industria del entretenimiento, industria en la que está inmersa la industria de la danza folclórica.
Sensibilidad en Precio	Fuerte	La industria es consolidada en la ciudad de Cuenca, existe un precio promedio consolidado.

Cuadro # 2.18: Poder de negociación de los compradores en la ciudad de Cuenca

Autor: Ma. Augusta Orellana

Fecha: Abril 2010

Fuente: Economista Silvana Astudillo



Conclusión poder de negociación del los compradores (Cuenca): El poder de negociación de los compradores es alto, tomando en cuenta que las barreras de entrada son bajas, este poder de negociación dependerá de la fidelidad del cliente hacia el producto de la Fundación Cultural Humanizarte.

b.4. Poder de negociación de los proveedores

Porter sostiene la teoría que, los proveedores son quienes suministran materiales para la producción de la industria. Este poder hace referencia a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen para elevar sus precios de los materiales. Cuando los proveedores son poderosos equivalen una amenaza, cuando son débiles las empresas de la industria tienen la oportunidad de forzar la baja de precios (*Estrategia 43*).

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.

Cuadro # 2.19: Poder de negociación de los proveedores en la ciudad de Quito
 Autor: Ma. Augusta Orellana
 Fecha: Abril 2010
 Fuente: Economista Silvana Astudillo

Conclusión poder de negociación del los proveedores en la ciudad de Quito:
 Esta fuerza se presenta débil en la ciudad de Quito; por ser la capital, ésta ciudad presenta un amplio abanico de proveedores y probables sustitutos de dichos proveedores. 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.



Poder de negociación de los Proveedores en la ciudad de Cuenca

Variable	Poder	Descripción
Costo por reemplazar al proveedor es alto	Débil	Las industrias de iluminación, música, amplificación y transporte han crecido considerablemente, facilitando a la industria de la danza folclórica escoger a sus proveedores por precio, calidad, etc.
Hay escasez de producto suministrado	Débil	Dado el crecimiento considerable de las distintas industrias, no existe escasez de los productos suministrados.

Cuadro # 2.20: Poder de negociación de los proveedores en la ciudad de Cuenca
 Autor: Ma. Augusta Orellana
 Fecha: Abril 2010
 Fuente: Economista Silvana Astudillo

Conclusión poder de negociación del los proveedores (Cuenca): El poder de negociación de los proveedores es baja, esto depende de las empresas complementarias existentes para la amplificación, escenificación, entre otras. Por ende esta fuerza tiene un poder bajo.

b.5. Productos Sustitutos

Los sustitutos satisfacen necesidades similares de los competidores, limitando los precios de la empresa y la rentabilidad de la misma. Cuando existen pocos sustitutos cercanos a la industria esta es una fuerza competitiva débil y las empresas tienen la oportunidad de elevar los precios. Los factores de amenaza pueden ser la propensión del comprador a sustituir, precios relativos de los productos sustitutos, disponibilidad de sustitutos cercanos (Porter, *Estrategia* 39).

Sustitutos en la ciudad de Quito.

Variable	Poder	Descripción
Hay buenos productos sustitutos fácilmente disponibles	Débil	Gran parte de los sustitutos son subindustrias 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.

Cuadro # 2.21: Sustitutos en la ciudad de Quito.
 Autor: Ma. Augusta Orellana
 Fecha: Abril 2010
 Fuente: Economista Silvana Astudillo

Sustitutos (Quito): 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 folclórica. Este panorama complica la estabilidad de muchas agrupaciones y organizaciones involucradas en la Industria de la danza folclórica, sin embargo muchos de los sustitutos son recomendados por las propias organizaciones y agrupaciones involucradas en el medio, generando un efecto de fidelidad en los clientes y haciendo que, dichos clientes regresen a la organización o empresa para adquirir el producto.

Sustitutos en la ciudad de Cuenca.

Variable	Poder	Descripción
Hay buenos productos sustitutos fácilmente disponibles	débil	Gran parte de los sustitutos son subindustrias de la I. Turismo Cultural, como el ballet clásico, danza contemporánea, teatro, música, etc. Es la música folclórica la que más se acerca a cubrir las necesidades de los consumidores de la industria.
Resulta barato para clientes cambiar por sustitutos	débil	Para los consumidores no es tan fácil sustituir el servicio, el estimado de sustituirlo sobrepasa los \$500 dólares americanos en teatro y danza, es más sencillo sustituirlo por música folclórica puesto que el estimado baja de los \$300 dólares americanos.



Clientes comienzan a sentirse cómodos con los sustitutos	débil	Dada la necesidad del consumidor, de promocionar, difundir o concientizar el patrimonio cultural, no es tan sencillo sustituirlo con otro producto de una industria cercana
--	-------	---

Cuadro # 2.22: Sustitutos en la ciudad de Cuenca.

Autor: Ma. Augusta Orellana

Fecha: Abril 2010

Fuente: Economista Silvana Astudillo

Sustitutos (Cuenca): El sustituto inmediato de la industria analizada es la música folklórica, la cual en mucho de los casos se complementa directamente. El complementario se manifiesta como el valor que se añade al servicio de la Industria de danza folclórica, cuando están estrechamente ligadas satisfacen de mejor manera la demanda del consumidor.

b.6. Análisis del ciclo de vida de una industria

Las cinco fuerzas ya analizadas pueden cambiar conforme la industria vaya evolucionando, en especial las dos fuerzas de riesgo de competidores potenciales y rivalidad en entre empresas. Para R. Jones y W. Hill existen cinco etapas secuenciales en la evolución de la industria: etapa de introducción, crecimiento, agitación, madurez, y declinación (*Administración* 40).

Ciclo de Vida de la Industria de la Danza Folclórica ciudad de Quito.

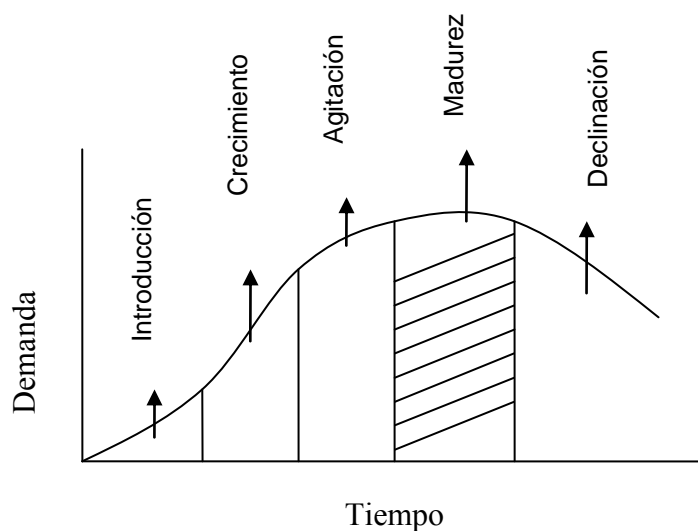


Gráfico # 2.1: Ciclo de Vida de la Industria de la Danza Folclórica ciudad de Quito.

Autor: Ma. Augusta Orellana

Fecha: Abril 2010

Fuente: Administración Estratégica

El IHH calculado en el cuadro de “Estructura competitiva de la ciudad de Quito”, proyecta un índice de 0,24 es decir una industria concentrada que da lugar a un perfil de madurez. El mercado se encuentra saturado, el análisis de las cinco fuerzas de Porter proyecta altas barreras de entrada para nuevos competidores. Se pueden apreciar dos organizaciones que abarcan el 59.11 de participación del mercado, a lo que se puede interpretar como un oligopolio que da como resultado que las organizaciones, se centren en minimizar los costos e inviertan en consolidar la lealtad a la marca, generando un aumento de precios y utilidades.

Ciclo de Vida de la Industria de la Danza Folclórica ciudad de Cuenca

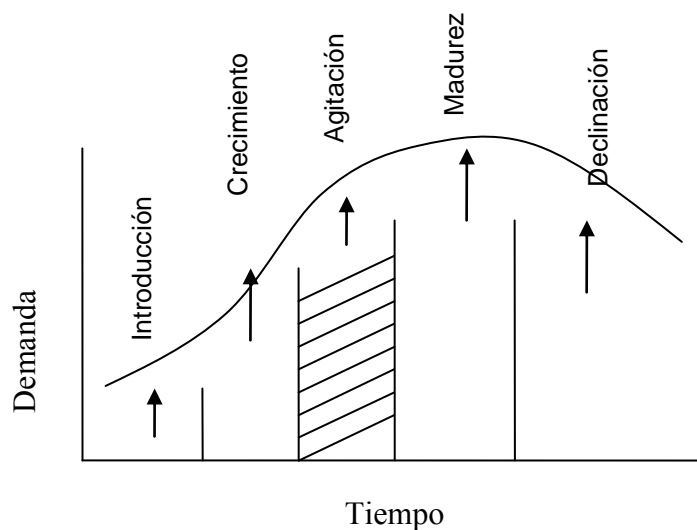


Gráfico # 2.2: Ciclo de Vida de la Industria de la Danza Folclórica ciudad de Cuenca.
 Autor: Ma. Augusta Orellana
 Fecha: Abril 2010
 Fuente: Administración Estratégica

A medida que se ha avanzado el análisis del macroentorno y las fuerzas industriales que determinan bajas barreras de entrada, es fácil detectar que la Industria de la danza folclórica en la ciudad de Cuenca se encuentra en una etapa de agitación. El IHH calculado de la ciudad de Cuenca, proyecta un índice menor a 0,1 es decir una industria no concentrada. La demanda alcanza



niveles de saturación, quedando muy pocos compradores potenciales y el grado de rivalidad entre las agrupaciones es intensa. Las organizaciones reducen los precios desencadenando una guerra de precios, esto puede llevar a varias compañías, empresas u organizaciones a la bancarrota.

2.2. Análisis Interno

El análisis interno hace referencia al manifiesto de fortalezas que alientan a la rentabilidad y debilidades que llevan a la reducción de utilidades de la empresa, este es un proceso por el cual las empresas crean valor para los clientes y utilidad para las empresas. El análisis interno permite a la empresa identificar la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización sus ventajas competitivas analizar datos y formular estrategias (Hill, *Administración* 11.)

2.2.1. Análisis Financiero

Al llevar a cabo el análisis financiero de una empresa, tratamos de establecer básicamente la capacidad que tiene la misma para satisfacer las deudas a sus respectivos vencimientos, situación que identificamos como equilibrio financiero [...] implica no solamente establecer si la situación actual afrontar las deudas, sino determinar que esta misma posibilidad se va a mantener en el futuro (Parra y Calero, 414).

Bernstein explica que los estados financieros muestran la situación actual de la empresa y su trayectoria histórica; el análisis de estados financieros permite conocer:

- Beneficio de explotación de la empresa a largo plazo y en los últimos ejercicios.
- Si los beneficios de la empresa han mostrado tendencia al crecimiento, a la estabilidad o la reducción.



- Cuál es la situación financiera actual de la empresa, y cuáles son los factores que posiblemente incidan en la misma en un futuro inmediato.
- Cuál es la estructura de capital de la empresa, y que riesgos y ventajas representa para el inversor
- Situación de la empresa, en relación a otras empresas del sector.

Los autores del libro *Gestión y dirección de empresas turísticas*, introducen a la 'inversión' como la renuncia a una satisfacción inmediata y cierta a cambio de una ganancia futura, en la que el bien o derecho adquirido es el soporte convirtiéndose en un activo productivo, por este motivo existen inversiones productivas y financieras. (Parra y Calero, 321).

Las inversiones productivas se clasifican en:

- Inversiones de mantenimiento, son necesarias para reparar equipos destinados para la producción.
- Inversiones de reemplazamiento, estas inversiones son necesarias para sustituir maquinaria obsoleta destinada a la producción.
- Inversiones de crecimiento, ayudan al crecimiento de la empresa, amplían los canales de distribución de productos, implicando el desarrollo y creación de nuevos productos o servicios.
- Inversiones estratégicas, que persiguen el reafirmar la empresa en el mercado cubriendo a ésta de los riesgos potenciales que pudieran poner en peligro su permanencia en el mismo.
- Inversiones Impuestas, son las que se realizan por razones legales.

Para toda inversión a realizarse, se debe tener en cuenta las fuentes de financiación de la empresa, que pueden ser fondos propios y fondos ajenos; "la financiación interna o autofinanciación se encuentra integrada por aquellos recursos financieros que la empresa genera por sí misma, sin necesidad de tener que acudir al mercado financiero" (Parra y Calero, 359).

La financiación externa "está integrada por aquellos recursos que la empresa obtiene del exterior por alguna de las siguiente vías: emisión de



acciones; emisión de obligaciones; endeudándose en el mercado de crédito” (Parra y Calero, 359).

El *renting* es un contrato mercantil bilateral por el que una de las partes, la sociedad de renting, se obliga a ceder a otra, el arrendamiento o uso de un bien por un tiempo determinado, a cambio del pago de una renta periódica. El pago de la renta incluye el derecho al uso del equipo, el mantenimiento del mismo y un seguro que cubre los posibles siniestros del equipo (Parra y Calero, 357).

Como propuesta en los recursos de financiación ajena, se puede considerar el ‘renting’, que brinda la oportunidad de disfrutar un bien sin realizar un desembolso ni una inversión. El renting es fácil de administrar y mejora los ratios de rentabilidad del balance.

Es importante considerar que el sector turístico depende de una significativa volatilidad en ventas y que existen cuatro factores que lo determinan:

- Los ciclos económicos provocan volatilidad en las ventas
- La estacionalidad de las ventas
- Volatilidad de las ventas semanalmente
- Volatilidad de las ventas intra-día

La hotelería está inmersa en el sector turístico, lo que brinda la oportunidad de hacer una comparación en la venta de servicios (*Gestión y Dirección* 405). En el anexo N°17 se puede apreciar el cuadro 2.23 que es un ejemplar de las dimensiones de las ventas y las implicaciones para la gestión financiera hotelera de los autores Parra y Calero.



Análisis Financiero Fundación Cultural Humanizarte

FUNDACIÓN CULTURAL HUMANIZARTE AL MES DE DICIEMBRE 2009

Variable	Fórmula	Valores		Total
Índice de Liquidez	Activo Corriente / Pasivo Corriente	12.578,00	3.500,00	3,59
Índice de Endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total	3.500,00	43.914,40	0,08
Rotación de Activos Totales	Ventas netas / Activo Total	182.287,40	43.914,40	4,15
Margen Neto de Ganancias	Utilidad Neta / ventas Netas	40.014,40	182.287,40	0,22
Rendimiento sobre activos Totales (ROA)	Utilidad Neta / Activo Total	40.014,40	43.914,40	0,91
Rendimiento sobre Capital (ROE)	Utilidad Neta / Patrimonio	40.014,40	400,00	100,04
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	12.578,00	3.500,00	9.078,00
Flujo Neto de Efectivo	Ingresos Netos - Egresos netos	182.287,40	142.273,00	40.014,40

Cuadro # 2.24. Análisis Financiero Fundación Cultural Humanizarte
 Autor: Ma. Augusta Orellana
 Fecha: Junio 2010
 Fuente: Propia

Estados financieros de pérdidas y ganancias de los tres últimos años

Utilidad del ejercicio 2006	3,620.58	14,17%
Utilidad del ejercicio 2007	10,394.00	40,68%
Utilidad del ejercicio 2008	11,537.00	45,15%

Cuadro # 2.25: Estados financieros de pérdidas y ganancias de los tres últimos años
 Autor: Ma. Augusta Orellana
 Fecha: Junio 2010
 Fuente: Fundación Cultural Humanizarte

Es recomendable para la Fundación Humanizarte realizar un proyecto de inversión productiva, puesto que el ratio de liquidez que se observa en el cuadro #2.24 arroja un 3,59 mayor a la unidad; al presentar un valor superior a "2" quiere decir que existen recursos financieros ociosos y con escasa remuneración dejando una oportunidad a la inversión. Los activos son mayores que los pasivos, de igual manera se interpreta como una organización rentable.



Se debe considerar las inversiones productivas de crecimiento y de estrategia, importantes para el criterio de elección de los altos directivos de la organización. Para esto Parra y Calero proponen que, para el análisis se debe examinar una serie de variables importantes como el tamaño del proyecto para la estrategia. Esto significa medir a través de los fondos requeridos o de otros recursos necesarios; el efecto sobre el riesgo económico que la organización correrá al invertir en el proyecto; el grado de dependencia del proyecto de inversión. Estos son criterios que la alta dirección deberá analizar al final de la estrategia para tomar la decisión que mejor convenga para la organización. Las estrategias serán detalladas en el transcurso del capítulo.

El porcentaje de utilidades de los ejercicios de los tres últimos años, presenta un aumento considerable, reflejando el óptimo desarrollo del servicio de la organización y permitiendo a los directivos ejecutar nuevos proyectos o probables estrategias de expansión.

Humanizarte puede plantearse un *renting* como contrato bilateral con una empresa establecida en la ciudad de Cuenca, en éste caso se propone a Productora Fílmica o Ecuador Azul, para que le permita incrementar el ratio de rentabilidad de la organización. Es decir que, Humanizarte sede la marca y la elaboración de sus servicios a cambio de que Fílmica o Ecuador Azul gestionen y produzcan eventos bajo la marca sombrilla Humanizarte, siendo éste un beneficio de marketing y posicionamiento de marca a nivel nacional.

El siguiente cuadro concluye las dimensiones de las ventas en la industria turística.



CONCLUSIONES DE LAS DIMENSIONES DE LA VOLATILIDAD DE LAS VENTAS EN LA INDUSTRIA TURÍSTICA APLICADOS A LA FUNDACION CULTURAL HUMANIZARTE		
Volatilidad	Descripción	Conclusión
Ciclos económicos Volatilidad en las ventas	La alta dependencia del clima económico, pone de relieve la importancia de desarrollar planes operacionales con el objetivo de adaptarse a las predicciones económicas.	La venta de servicios de danza folclórica disminuye en temporadas bajas de turismo, puesto que la demanda en las agencias de viajes disminuirá considerablemente.
Volatilidad estacional de las ventas	La volatilidad estacional de las ventas también afecta a la gestión de la tesorería. Durante la mitad y final de una temporada de alta ocupación, el balance de tesorería presenta superávit. En una temporada baja y comienzos de alta ocupación, presenta déficit de tesorería. Por lo que es necesaria una planificación de gestión de la tesorería.	A pesar de que la estacionalidad, afectaría directamente en la venta de servicios de funciones del Ballet Humanizarte, éste se respalda inmediatamente con proyectos y festivales que se direccionan a otro nicho de mercado y así puede evitar el déficit en tesorería siempre que se realice una planificación adecuada.
Volatilidad en las ventas semanales	Este depende del segmento de mercado enfocado. Turismo de negocios por ejemplo.	La principal demanda de servicios para la organización se da los fines de semana.
Volatilidad en las ventas intra – días	Este ha llevado extensivamente a estrategias de precios como “happy hours” en los bares.	No existe una estrategia promocional intra-día, los servicios serán siempre de calidad y por este motivo el precio se mantiene.

Cuadro # 2.26: Conclusiones de las dimensiones de la volatilidad de las ventas en la industria turística aplicados a la Fundación Cultural Humanizarte
 Fuente: Gestión y dirección de empresas turísticas
 Fecha: Junio 2010



2.2.2. Cadena de Valor

La cadena de valor, es una herramienta que hace referencia a las actividades que desempeña la organización y todo el proceso que se cumple para transformar los materiales, habilidades en producto y servicios que el consumidor adquirirá. Este proceso de transformación se basa en actividades fundamentales y de apoyo.

La cadena de valor es una herramienta que proporciona información para identificar la ventaja competitiva de la organización y lo que le diferencia de otras. Cumple esta acción dividiendo la organización en actividades que permitan entender el comportamiento de los costos.

Desde el punto de vista de la competencia, el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece. El valor se mide por los ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto y de las unidades que logra vender. Una empresa es rentable si el valor rebasa los costos de crear su producto. (Michael Porter)

Es recomendable fijar metas de grados superiores en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente. Para esto se requiere estrategias que abarquen distintas actividades de creación de valor según Porter.

2.2.2.1. Actividades Primarias

Las actividades relacionadas con diseño, creación y entrega del producto, su comercialización, apoyo de venta y postventa se las denomina como actividades primarias de la cadena de valor, y se dividen en las siguientes funciones:

- Investigación y desarrollo: Está a cargo del diseño de los productos y de los procesos de producción, esta función puede reducir los costos o



aumentar el valor del producto por lo tanto la empresa puede aumentar los precios.

- **Producción:** Se ocupa de la creación de un bien o servicio, cuando se trata de servicios éste se da en el instante en que se efectúa la transacción al cliente o se brinda dicho servicio. Esta función puede realizar actividades que mejoren la calidad del servicio y por ende le da un valor superior.
- **Mercadotecnia y Ventas:** Actividades que crean los medios que permiten al cliente comprar el producto: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios y estas pueden crear un valor.
- **Servicio al Cliente:** Actividades por las que se da un mejor servicio aumentando el valor de los productos.

“Para una empresa de servicios que atienda a sus instalaciones, la logística de salida tal vez no exista y las operaciones sean la principal categoría o la de mercadotecnia y ventas” (Porter, *Ventaja* 40).

2.2.2.2 Actividades de Apoyo

Estas actividades proporcionan materiales para la producción (Hill, *Administración* 93).

- **Adquisición o manejo de Materiales:** Hace referencia a la función de la compra de los insumos que se emplearán en la cadena de valor, es decir que controla desde la obtención de materiales, transformación y distribución.
- **Desarrollo tecnológico:** Esta comprende la tecnología, procedimientos prácticos, este desarrollo consta de una serie de actividades que mejoran el producto y el proceso.



- Administración de Recursos Humanos: Esta determina las habilidades y la motivación del personal como el costo de contratarlo y capacitarlo, asegurando que la empresa tenga el personal adecuado. La administración de recursos humanos respalda las actividades primarias, reduciendo costos y elevando el valor percibido del producto o servicio.
- Infraestructura Organizacional: la infraestructura figura actividades de administración general, planeación, finanzas, contabilidad y administración de la calidad.

El procesamiento de pedidos puede asignarse a mercadotecnia y fuerza de ventas que a menudo desempeña funciones de servicio al cliente. Con frecuencia se obtiene la ventaja competitiva redefiniendo las funciones de las actividades tradicionales.

La categorización de las actividades de las industrias de servicios puede causar confusión, porque a menudo las operaciones, la mercadotecnia y el servicio de la venta, están interrelacionados.

2.2.2.3 Nexos de la cadena de valor

Estos pueden originar una ventaja competitiva mediante la optimización y la coordinación (Porter, *Ventaja 48*).

Los nexos provienen de varias causas generales como plantea Porter:

- Una misma función puede ejecutarse en diversas formas
- El costo o realización de actividades directas mejora poniendo mayor empeño en las actividades indirectas
- Las actividades realizadas dentro de la organización atenúan la necesidad de demostrar, explicar o dar mantenimiento a un producto en el campo.
- Las funciones de aseguramiento de la calidad pueden llevarse a cabo en varias formas



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 que son: 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 fusiona la música con la danza y la creación se realiza para el contratante (músico), con lo que el contratante asume el costo de los derechos musicales y la fundación Humanizarte puede conservar el vestuario y otros elementos utilizados para el montaje de la coreografía para otras ocasiones.

Actividades Primarias Ballet Andino Humanizarte

Investigación y Desarrollo.- El Ballet Andino invierte tiempo investigando el ambiente social, cultural y económico de la población, para crear nuevos objetos que permitirán al coreógrafo llevar a escena y generar un nuevo producto escénico. La investigación y desarrollo es una fortaleza de la organización, puesto que muy pocas agrupaciones hacen énfasis en esta acción; la persona encargada de esta actividad es el Señor Nelson Díaz Altamirano, el departamento relacionado directamente según el organigrama que maneja la fundación es la “Escuela Humanizarte”. En esta monografía se propone que la investigación y desarrollo lo realice el departamento de “Marketing y Producción”.

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. Esto hace que el producto sea de calidad representando una fortaleza para la organización, el



encargado directo es el Señor Nelson Díaz Altamirano, el departamento relacionado según el organigrama de la fundación es el “Ballet Andino”. La propuesta en ésta monografía es que el departamento encargado sea “Producción”.

Mercadotecnia y Ventas.- La Fundación Cultural Humanizarte no cuenta con un departamento encargado de mercadotecnia del ballet, no tienen planes anticipados enfocados al marketing y publicidad, actualmente poseen su página web que se encuentra en diseño y su link en facebook, nuevo método para llegar a las personas de manera publicitaria, sin embargo existe la actividad de ventas y promoción de eventos; el encargado de esta actividad es el Señor Nelson Díaz y Edison Díaz en el departamento de “Producción Cultural”.

Al no poseer un plan de marketing, esto representa una debilidad para la fundación, puesto que sus competidores pueden obtener mayor participación de mercado al planear e implementar estrategias de mercadeo innovadoras en sector.

Servicio al Cliente.- Este proceso, el cual es un eslabón fundamental de la cadena de valor, se da al momento de adquirir y consumir el producto. El servicio debe satisfacer al consumidor en el momento de ser adquirido o consumido, por lo que esta actividad será considerada como el momento de negociación con el cliente. La atención al cliente depende mucho del delegado de este departamento, al manejar dos oficinas en distintos sectores, puede representar una fortaleza para la organización, sin embargo no hay el personal indicado que atienda las oficinas con horarios establecidos durante todo el día; por lo que el encargado directo, el Señor Edison Díaz debe hacerse cargo de ambas oficinas y esto puede representar una debilidad para la organización. Un ejemplo claro es el inconveniente que se presenta cuando un cliente acude a una oficina y no encuentra quien lo atienda o le proporcione la información que el cliente buscaba. Estas actividades están delegadas al departamento de “Administración”.



Actividades de Apoyo del Ballet Andino Humanizarte

Adquisición y manejo de materiales.- Esta actividad debe organizar, adquirir e inventariar los bienes materiales que servirán para la puesta en escena del servicio que el Ballet Andino brinda a sus clientes. Los encargados de esta actividad son los Señores, Luis Caizatoa, Carlos Sánchez y María Cruz, quienes están a cargo del “Departamento Técnico”, este departamento se organiza con Nelly Tobar, voluntaria encargada o asignada del Ballet Andino Humanizarte, este departamento es una fortaleza de la organización, por el funcionamiento eficiente que tiene en sus actividades.

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, este desarrollo estará a cargo del Señor Nelson Díaz Altamirano en la “Producción”. La escuela es una de las fortalezas más definidas de la organización, es de la escuela que se alimenta al Ballet Andino.

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, quien se encarga de este departamento es el Señor Edison Díaz encargado del departamento de “Recursos Humanos”.

Infraestructura Organizativa.- Los cuadros que se presentan a continuación, representan la departamentalización de la fundación. Aquí 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.



Organigrama Informativo de la Fundación Cultural Humanizarte

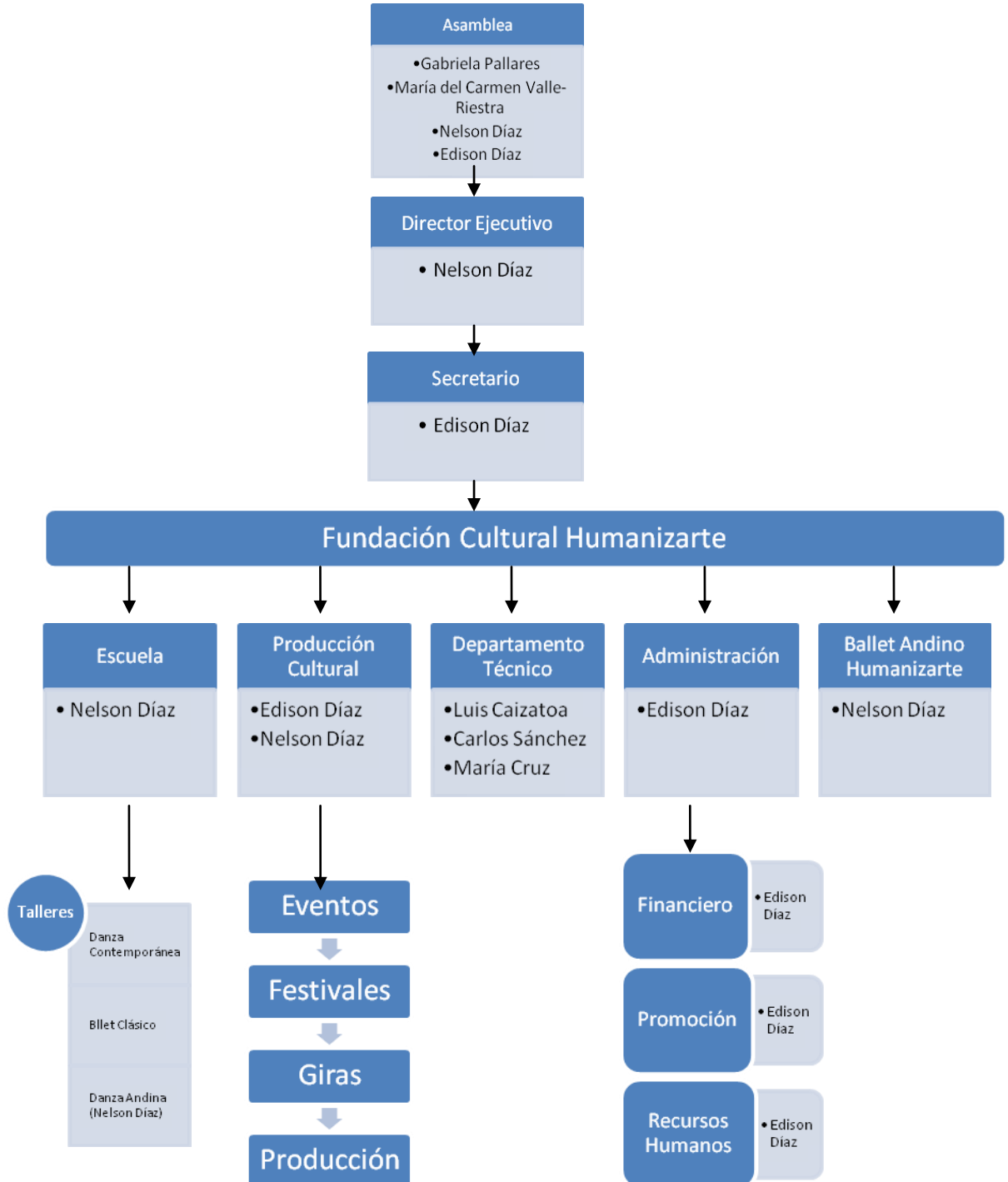


Gráfico # 2.3: Organigrama Informativo de la Fundación Cultural Humanizarte
 Autor: Edison Díaz
 Fecha: Mayo 2010
 Fuente: Fundación Humanizarte



Organigrama Funcional de la Fundación Cultural Humanizarte.

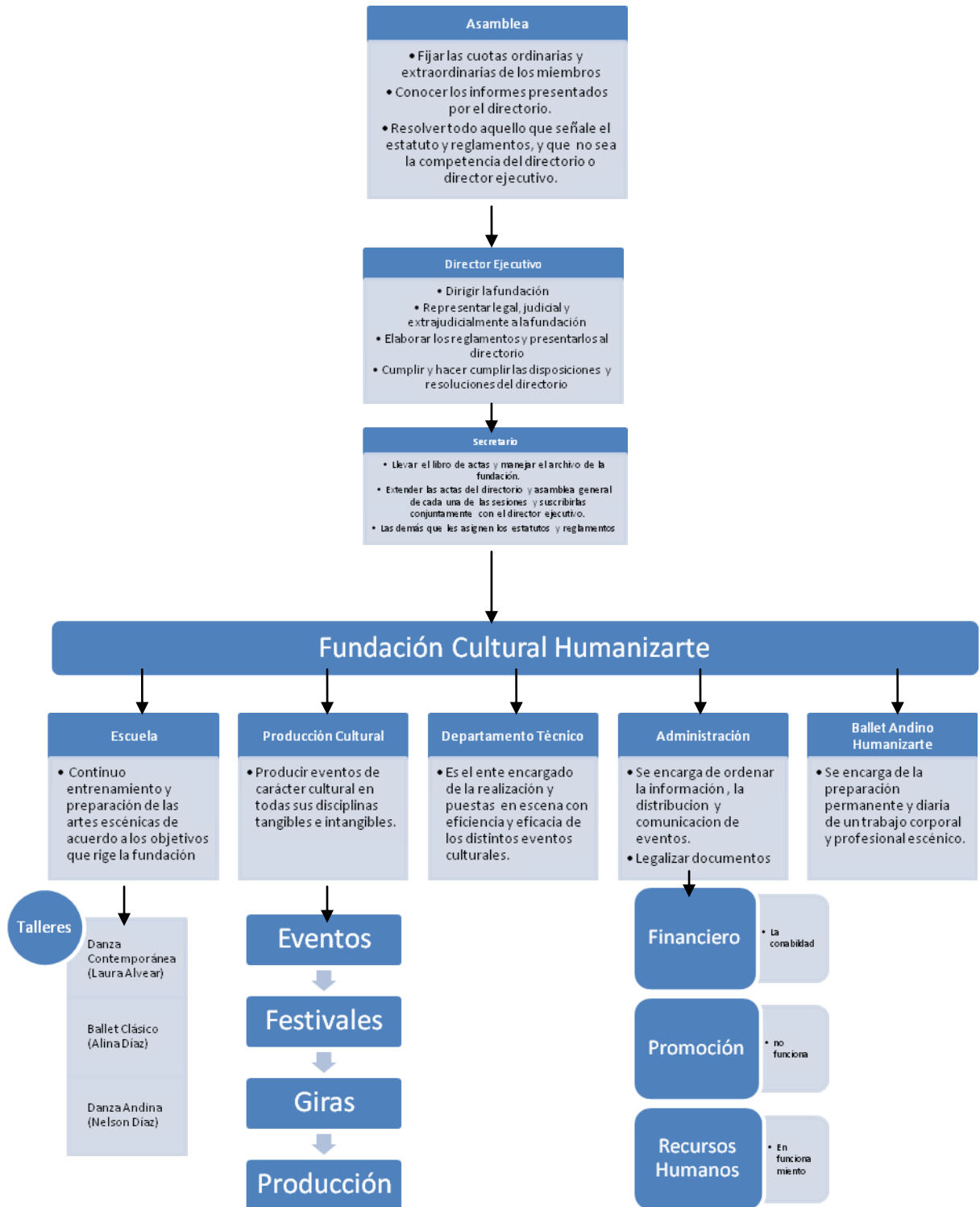


Gráfico # 2.4: Organigrama funcional de la Fundación Cultural Humanizarte
 Autor: Edison Díaz
 Fecha: Mayo 2010
 Fuente: Fundación Humanizarte

Gráfico Cadena de Valor Humanizarte

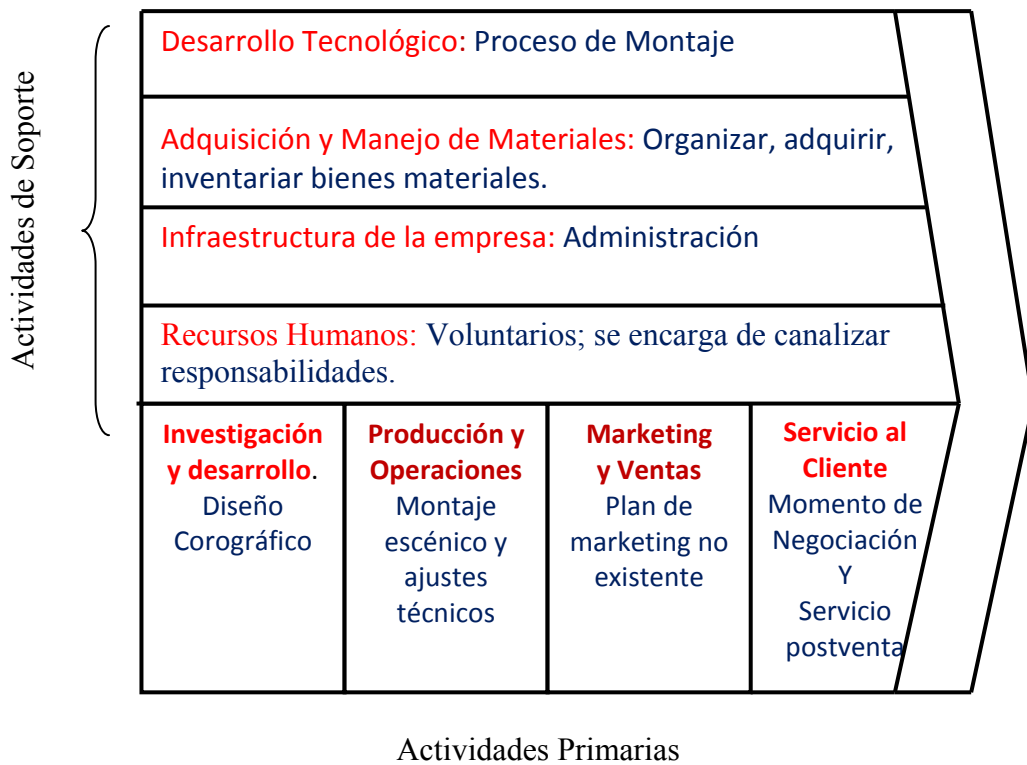


Gráfico # 2.5: Gráfico cadena de valor Humanizarte
 Autor: María Augusta Orellana
 Fecha: Mayo 2010
 Fuente: Ventaja Competitiva

2.2.3. Políticas de la Empresa.

Las políticas que se establecen en las organizaciones, deben reflejar los objetivos del plan estratégico, para que por medio de estas políticas la institución pueda guiarse y tener acciones para alcanzar los objetivos planteados. Las políticas eficaces deben ser: Flexibles, amplias, coordinadas, éticas y claras.

Propuesta de políticas para el Ballet Andino de la Fundación Cultural Humanizarte.

En la actualidad la organización no cuenta con políticas internas, es por eso se propone que:

María Augusta Orellana Alvear



1. La Calidad es prioritaria en los ensayos de preparación y montaje coreográfico puesto que con la calidad se crea valor.
2. Puntualidad en los ensayos.
3. Asistencia previa a presentaciones con un mínimo de una hora, para marcación de piso y prueba de luces.
4. Revisión de vestuario previo a presentaciones.
5. Portar los elementos necesarios solicitados por el instructor para ensayo y funciones.
6. No portar celulares ni objetos de valor en ensayos y presentaciones
7. Realizar mantenimiento continuo de luces y escenario.
8. Impulsar las actividades de innovación y desarrollo para satisfacer o, incluso, superar las expectativas de los clientes, y otros grupos de interés.
9. Potenciar la cultura del auto superación escénica.
10. Fomentar el trabajo en equipo como patrón de comportamiento en todos los niveles organizativos.
11. Desplegar la cultura de respeto cultural, del medio ambiente y de compromiso con la sociedad.
12. Realizar todo trabajo con excelencia y eficacia.
13. Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos
14. Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la organización, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
15. Todos los integrantes de la organización deben mantener un comportamiento ético.
16. Desterrar toda forma de paternalismo y favoritismo, cumpliendo la reglamentación vigente.
17. Las obligaciones departamentales de la organización son de carácter poli funcional; ningún voluntario podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.



18. Todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita.
19. Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
20. Mantener una sesión trimestral documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
21. Mantener en la Fundación un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.
22. Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.
23. Agrupar el mayor número de voluntarios que contribuyan al desarrollo y crecimiento de la organización.
24. Publicar a través de la Pagina Web, Folletos y Carteleras sobre todas las actividades que realiza la organización
25. Formar personas con valores que se involucren e integren en la artes.
26. Promover las artes y los factores que repercuten en ella.
27. Crear arte contemporáneo y tradicional
28. Para la organización es muy importante la festividad indígena en especial tomar en cuenta los equinoccios y solsticios.

2.2.4. Modelo de las Siete “S”

Strategy (Estrategia)

La estrategia es una acción y asignación de recursos para lograr los objetivos, en sí se presenta como todas las ventajas que una compañía toma para obtener una ventaja sustentable sobre la competencia. Existen claves para realizar una estrategia, como pueden ser fuentes sostenibles de ventaja competitiva, es decir costos, calidad, servicios, liderazgo tecnológico, entre otros. Sobre todo se debe identificar las claves prioritarias de la estrategia que se plantee la organización como penetración en nuevos mercados, desarrollo



de nuevos productos, perfeccionar la atención y servicio para el cliente, entre otras (Hampton, *Administración* 71).

Structure (Estructura)

La estructura es el elemento que permite dividir las tareas, sus responsables y los mecanismos por los cuales se coordinara cada actividad asignada. La estructura se establece en función de la estrategia, la estrategia planeada por la organización diseñará la estructura y será facilitador para que la empresa logre sus objetivos. De esta forma: si la estrategia cambia, la estructura cambia. Para establecer una estructura es preferible identificar si la organización es centralizada o descentralizada, el tipo de liderazgo que ésta lleva y cuál es el status y poder de las sub-unidades organizacionales (Hampton, *Administración* 71).

Skills (Habilidades)

Son las capacidades, aptitudes distintivas de la organización. Lo que Michael Porter llamaría “sus competencias centrales”, éstas aptitudes pueden ser distintivas del personal, prácticas de la administración, sistemas y tecnologías aplicadas en la elaboración de productos o administrativos. Es vital que la estrategia elegida sea consecuente con estas habilidades. La clave para identificar las habilidades de la organización es tener conocimiento de las actividades en la que es mejor la organización, las nuevas capacidades que necesita desarrollar y las que necesita desaparecer (Hampton, *Administración* 71).

Shared Values (Valores compartidos)

Los valores de la organización, equivalen al concepto de “misión” y son los valores que comparten todos los miembros de la empresa, es la guía de cómo se debe llevar los objetivos y que traduce la estrategia en metas circulares uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes (Hampton, *Administración* 71).



Sistems (Sistemas)

Son todos los procedimientos y procesos necesarios, formales e informales para desarrollar la estrategia y administrar una organización. Mc Kensey plantea los siguientes sistemas.

- Sistemas de Control de la Organización
- Sistemas de mediación de performance y de recompensa
- Sistemas de planeación
- Sistemas de presupuestario
- Sistemas de asignación de recursos
- Sistemas de información
- Sistemas de distribución

Los factores claves de los sistemas es identificar si la organización tiene sistemas claves necesarios para su funcionalidad; identificar cuáles son los sistemas de administración que son importantes para el funcionamiento de la organización y a cuales debemos prestar más atención (www.mckinsey.com)

Style (Estilo)

Es la forma en que la alta dirección se comporta y lidera, el estilo operativo en conjunto, de toda la organización capturando como el trabajo se desarrolla, por lo tanto, establece el modelo a seguir. El factor clave para establecerlos es identificar cómo los gerentes utilizan su tiempo, donde ponen el foco de atención y de qué manera toman sus dediciones (Hampton, *Administración* 71).

Staff (Personal)

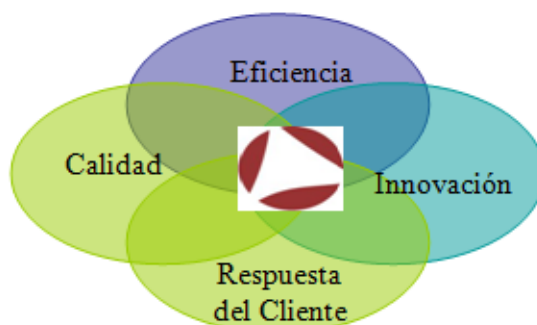
Son las personas que conforman la empresa entornos y aptitudes, aquí se da la selección y socialización de quienes son las personas correctas y orientadas para ejecutar la estrategia. En este contexto, la clave es que los recursos

humanos estén orientados a reclutar y desarrollar a su gente con entrenamiento y tutelaciones, identificar las características demográficas de su equipo o que debe tener su equipo para ejecutar la estrategia y finalmente identificar dónde están los líderes más fuertes de la organización. (www.McKinsey.com). McKinsey sostiene que existen tres ideas clave para el modelo de las 7 “S”

1. La existencia de una multiplicidad de factores que influyen en la viabilidad y correcto desarrollo de una organización (“soft skills” y “hard skills”).
2. No es suficiente la identificación de esta diversidad de factores. Lo más importante es la combinación que se logra entre ellos para optimizar los resultados.
3. La forma esquemática del modelo, más cerca de una red de relaciones que de una estructura piramidal, determina que a priori ninguno de los factores es más relevante para mejorar la eficacia organizacional. La importancia relativa de cada variable dependerá de las condiciones de tiempo y espacio.

Las Siete “S” del Ballet Andino de la Fundación Cultural Humanizarte Strategy (Estrategia Humanizarte)

Para poder plantear una estrategia, es indispensable tener conocimiento de la ventaja competitiva de la organización, y evaluarla 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.

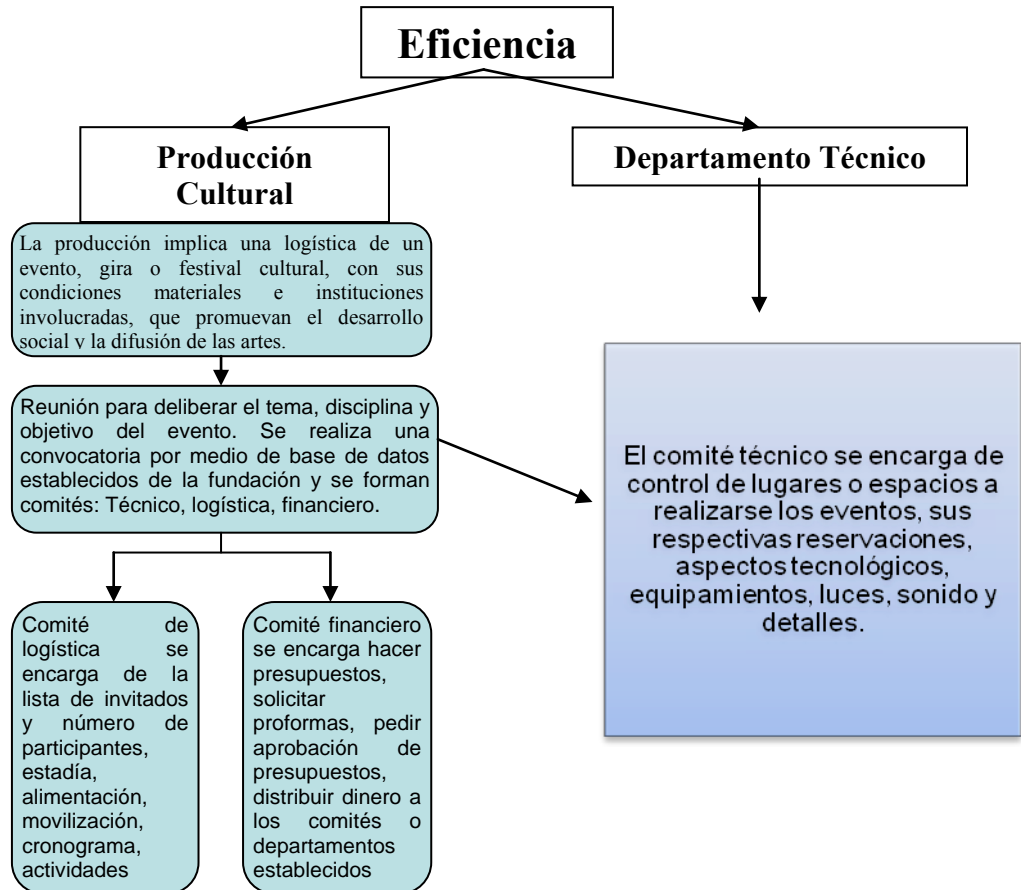


Gráfico # 2.6. Eficiencia
 Autor: María Augusta Orellana
 Fecha: Mayo 2010
 Fuente: Propia

Mientras más eficiente sea la organización, menos entradas de material necesitarán para producir un evento, es decir podrá reducir los costos, esto se puede dar cuando los empleados son productivos y se involucran totalmente con la fundación.

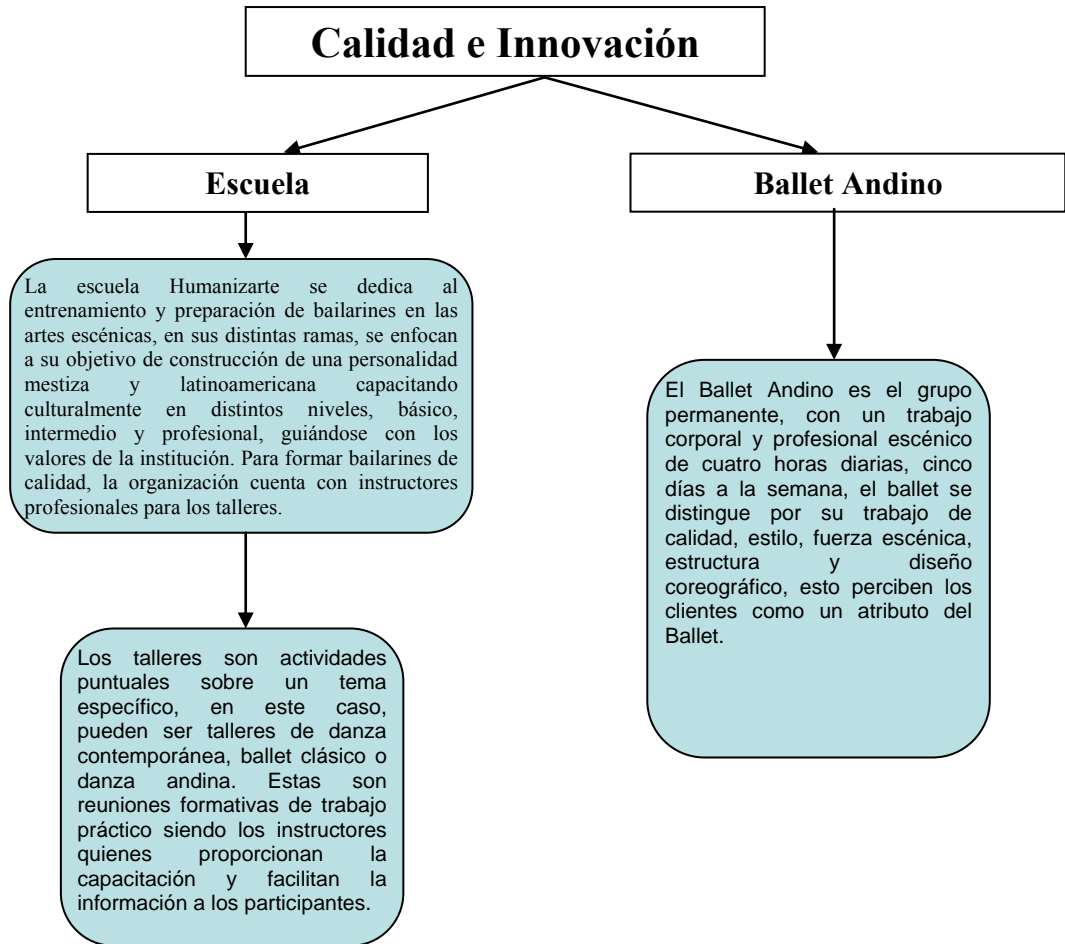


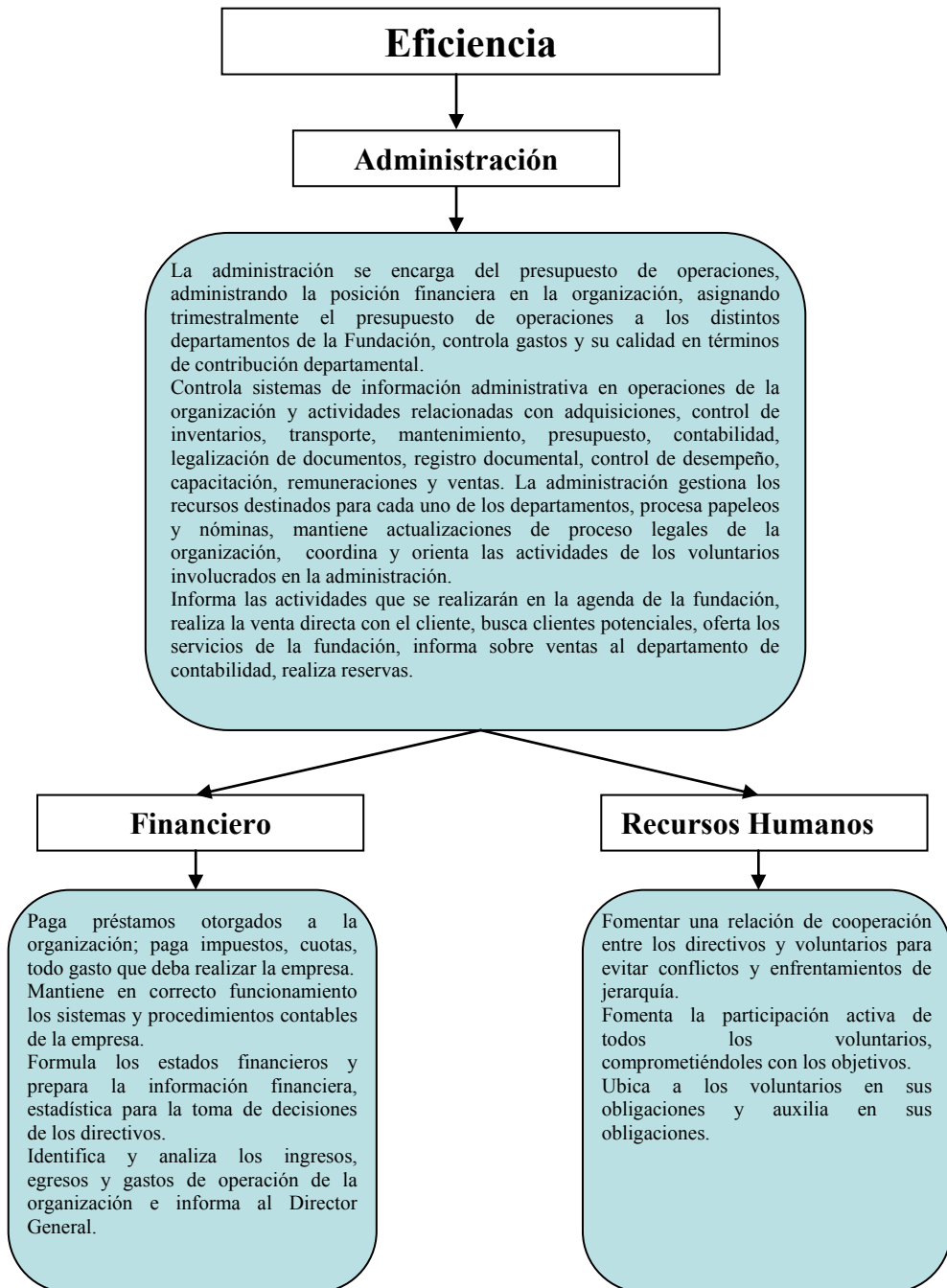
Gráfico # 2.7: Calidad e innovación
 Autor: María Augusta Orellana
 Fecha: Mayo 2010
 Fuente: Propia

La calidad es tan relevante para los servicios como lo es para los bienes. El impacto de una alta calidad en el producto sobre la ventaja competitiva tiene dos caras. En primer lugar, el suministro de productos de alta calidad aumenta el valor de esos productos a los ojos de los clientes. Esta percepción mejorada de valor le da a la empresa la opción de pedir un precio superior por sus productos (Hill, 97).

La innovación se refiere al acto de crear nuevos productos y procesos [...] La innovación de producto consiste en el desarrollo de productos que son nuevos para el mundo o que tienen atributos superiores a los existentes [...] La innovación del proceso es el



desarrollo de un nuevo proceso para elaborar productos y para llevárselos a los clientes. (Hill, 97)



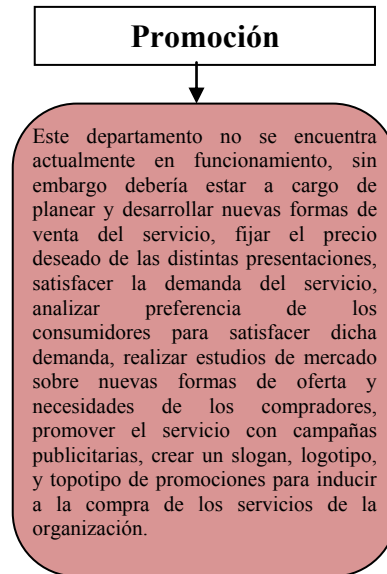


Gráfico # 2.8: Eficiencia
 Autor: María Augusta Orellana
 Fecha: Mayo 2010
 Fuente: Propia

El logro de calidad e innovación superiores son fundamentales para lograr una actitud superior de respuesta ante los clientes [...] Otras maneras de mejorar la respuesta a los clientes son un diseño superior, un mejor servicio y mejor apoyo y servicio postventa [...] A su vez, la diferenciación le permite a una compañía consolidar lealtad a la marca y cobrar un precio más elevado por sus productos (Hill, 99)

Structure (Estructura Humanizarte)

La estructura es el elemento que permite dividir las tareas, sus responsables y los mecanismos por los cuales se coordinara cada actividad asignada. La estructura se establece en función de la estrategia, la estrategia planeada por la organización diseñará la estructura y será facilitador para que la empresa logre sus objetivos. De esta forma: si la estrategia cambia, la estructura cambia. Para establecer una estructura es preferible identificar si la organización es centralizada o descentralizada, el tipo de liderazgo que ésta lleva y cuál es el status y poder de las sub-unidades organizacionales.

Director Ejecutivo

Las funciones del director ejecutivo son:

- Presentar a la Asamblea general el informe general de actividades
- Manejar las cuentas corrientes que se abran en los bancos locales o del exterior, legalizándolas con su firma.
- Conformar comisiones o unidades operativas para el cumplimiento de los objetivos de la fundación
- Adquirir y enajenar bienes muebles e inmuebles de propiedad de la fundación; suscribir contratos, autorizar inversiones o gastos y aprobar donaciones, según el procedimiento que señalen las normas del reglamento pertinente.
- Designar, contratar o suspender temporal o indefinidamente personal para que preste sus servicios cuando fuere necesario.
- Los demás que se confiera en el presente estatuto y los reglamentos internos.

Para cumplir sus funciones el Director debe:

- Mantener el correcto funcionamiento de los sistemas y de la organización en general.
- Dirigir y controlar las funciones administrativas de la Fundación.
- Supervisar el cumplimiento de las funciones del personal analizando la eficiencia del desempeño del trabajo.
- Autorizar todo cheque expedido.
- Realizar estrategias para el cumplimiento de las metas.
- Analizar los informes de las áreas.
- Coordinar la programación de actividades.

Responsable de Departamento: Señor Nelson Díaz

Cuadro # A: Estructura Director Ejecutivo
Autor: María Augusta Orellana
Fecha: Mayo 2010
Fuente: Propia

Universidad de Cuenca

Secretario

Las funciones del Secretario son:

- Llevar el libro de actas y manejar el archivo de la fundación.
- Entender las actas del directorio y asamblea general de cada una de las sesiones y suscribirlas conjuntamente con el director ejecutivo
- Las demás que le asigne los estatutos y reglamentos.



Para cumplir sus funciones el Secretario debe:

- Estar presente en las sesiones del directivo.
- Tomar nota de las decisiones que se toman en la junta.
- Estar al día con las actas y llevar un control y orden de las mismas.
- Comunicar a la asamblea la fecha de la junta.



Responsable de Departamento: Señor Edison Díaz

Cuadro # B: Estructura Secretario
Autor: María Augusta Orellana
Fecha: Mayo 2010
Fuente: Propia

Escuela

Las funciones del Escuela son:

- Preparación v entrenamiento de bailarines en las artes escénicas



Para cumplir sus funciones la escuela debe:

- Diferenciar las distintas ramas de las artes escénicas
- Dividir grupos en niveles básico, medio y avanzado.
- Contratar profesionales especializados en las distintas ramas
- Establecer horarios, fechas y lugares de ensayo.
- Contar con los implementos necesarios para la práctica de las actividades
- Fusionar el objetivo principal de la fundación con los talleres que se dictan.
- Incentivar a nuevos bailarines para que formen parte de la Fundación y del Ballet Humanizarte.



Responsable de Departamento: Señor Nelson Díaz

Cuadro # C: Estructura Escuela
Autor: María Augusta Orellana
Fecha: Mayo 2010
Fuente: Propia

Universidad de Cuenca

Producción Cultural

La función de la Producción es:

- Producir eventos de carácter cultural en todas sus disciplinas tangibles e intangibles.

Para cumplir sus funciones la producción debe:

- Establecer el tema, disciplina y objetivo del evento
- Realizar convocatoria
- Formar comités: Técnico, logística y financiero
- Verificar papeles formales y legales para la producción del evento
- Hacer presupuestos, solicitar proformas, pedir aprobación de presupuestos, distribuir dinero a los comités o departamentos establecidos
- Trabajar conjuntamente con el departamento técnico

Responsable de Departamento: Señor Nelson Díaz y Señor Edison Díaz

Cuadro # D: Estructura producción Cultural
Autor: María Augusta Orellana
Fecha: Mayo 2010
Fuente: Propia

Departamento Técnico

Las funciones del Departamento Técnico son:

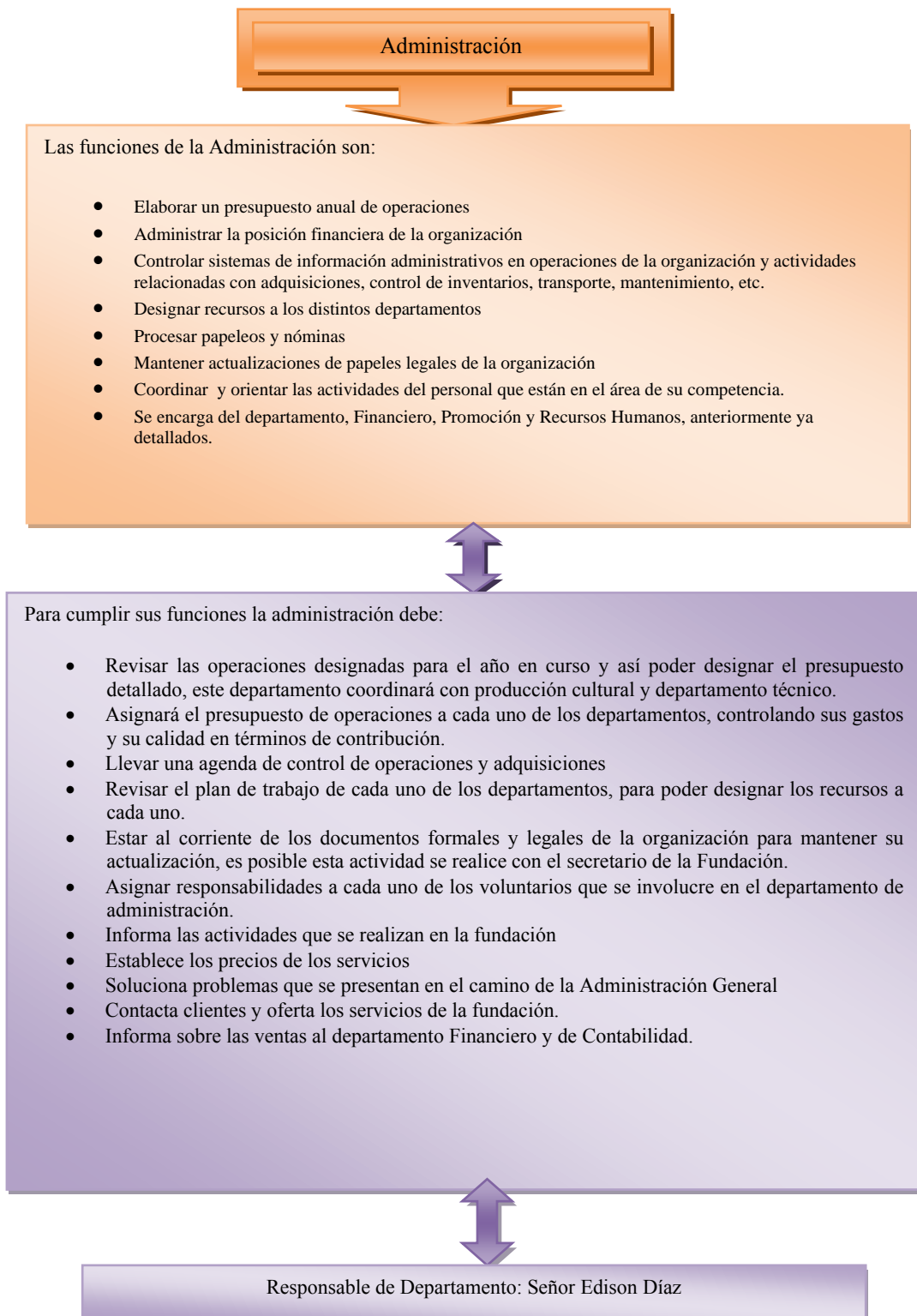
- Verificar y controlar lugares, espacios, donde se realizarán eventos, ensayos.
- Supervisar todo el proceso de producción del servicio.
- Hacer informes sobre los avances del proceso de producción.
- Coordinar la mano de obra, los materiales, herramientas y las instalaciones para mejorar en lo mejor posible la producción del servicio

Para cumplir sus funciones la producción debe:

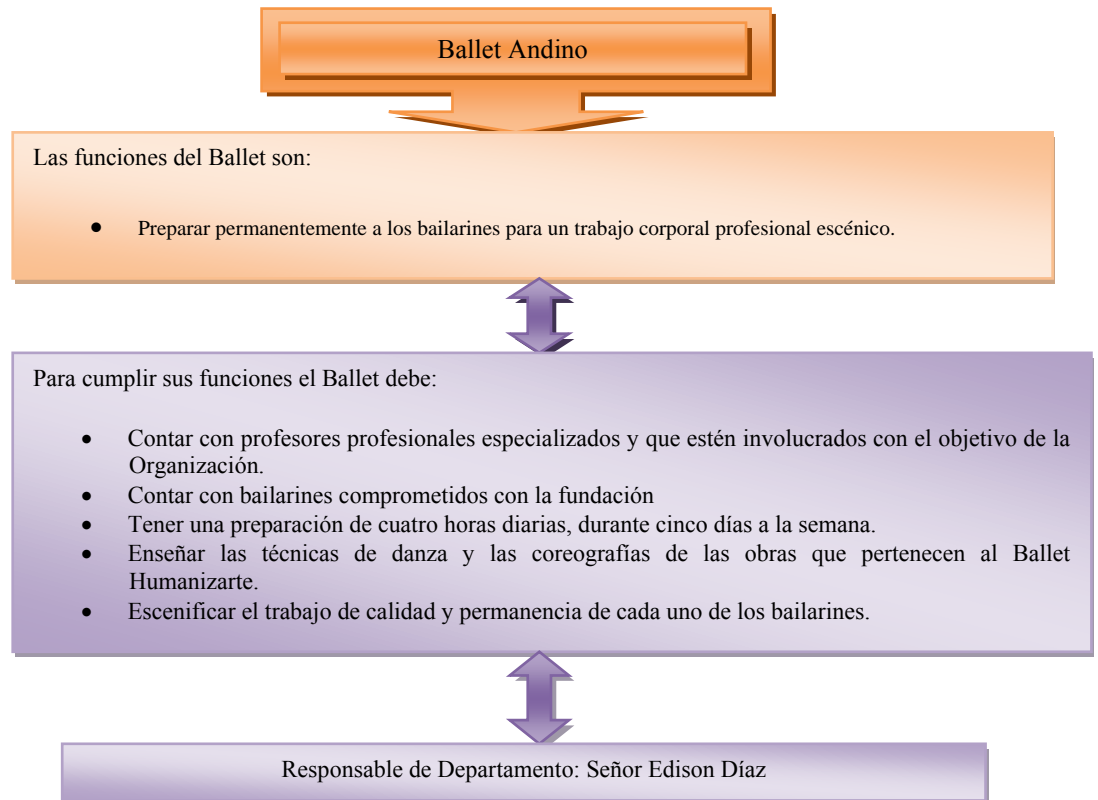
- Hacer reservaciones de los espacios a utilizarse anticipadamente
- Controlar los detalles y los equipamientos que se utilizarán para funciones, ensayos, eventos, talleres, etc.
- Tener una base de datos de proveedores en caso de emergencias.
- Coordinar con el departamento de producción cultural para llevar una agenda de eventos y elementos necesarios para cada uno de ellos.

Responsables de Departamento: Señores, Luis Caizato, Carlos Sánchez, María Cruz

Cuadro # E: Estructura Departamento Técnico
Autor: María Augusta Orellana
Fecha: Mayo 2010
Fuente: Propia



Cuadro # F: Estructura Administración
Autor: María Augusta Orellana
Fecha: Mayo 2010
Fuente: Propia



Cuadro # G: Estructura Ballet Andino
 Autor: María Augusta Orellana
 Fecha: Mayo 2010
 Fuente: Sr. Edison Díaz

Skills (Habilidades Humanizarte)

La Fundación Cultural Humanizarte maneja sistemas que lo identifican de la competencia, su mejor habilidad está en el Ballet Andino que se enfoca a tener un trabajo original integrado, con trabajo de técnica académica de ballet, contemporáneo y etnocontemporáneo, es decir danza de carácter tradicional cultural fusionado con técnicas contemporáneas, también integra el ya antes mencionado concepto de geoarqueoastronomía, 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.

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.



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.

Constancia y compromiso de los voluntarios para generar una organización productiva consecuente con sus objetivos.

Innovación e Imagen en los productos que posee la organización.

Sistems (Sistemas y Procesos Humanizarte)

La organización lleva procesos de control en distintas subdivisiones que hacen que el ballet funcione, siendo este el elemento en el que se enfoca la principal estrategia. 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:

Costos de elaboración coreográfica

Variable	Valor	Cantidad	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

Tiempo (1 mes de trabajo de lunes a viernes, trabajo de tres horas diarias aproximadamente)

Cuadro # 2.27: Costos de elaboración coreográfica.

Autor: Ma. Augusta Orellana

Fecha: Junio 2010

Fuente: Fundación Humanizarte

Productos:

Alrededor de 150 coreografías.

María Augusta Orellana Alvear



Obras:

Pactara la diosa Blanca
 Rituales Tahuantisuyu
 Mama llacta 1. Versión Rural
 Ñucanchi Ecuador
 Ecuador el país de la Canela
 Arrarray Ecuador arrarray
 Ayayay ecuador ayayay
 Rumiñahui hatun Apu

Style (Estilo Humanizarte)

La toma de dediciones 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 los varios departamentos de la organización y del ballet, los convenios que se realizan pueden salir de reuniones informales y formales.

Staff (Personal Humanizarte)

El director encargado del departamento de Recursos Humanos, el Señor Edison Díaz, realizará la selección de las personas con el perfil adecuado para trabajar en la fundación e involucrarse en la estrategia establecida en este proyecto y su objetivo principal, es el departamento de Recursos Humanos, quien determina las cualidades, especialidades, formación, etc., que debe tener un voluntario o empleado que desea formar parte de la organización. Recursos Humanos se encargará de capacitar y tutelar a los aspirantes.

Nómina de Voluntarios:

- | | |
|-------------------|----------|
| 1. Rocío Moncayo | Bailarín |
| 2. Nelly Tobar | Bailarín |
| 3. Valeria Tonato | Bailarín |
| 4. Diana Obando | Bailarín |
| 5. Grace Cadena | Bailarín |



6. Kelly Velázquez	Bailarín
7. Ana Moya	Bailarín
8. Sara Jiménez	Bailarín
9. Mónica Maiquez	Bailarín
10. Susana Guevara	Bailarín
11. Carolina Sánchez	Bailarín
12. Sebastián Díaz	Bailarín
13. Carlos León	Bailarín
14. Luis Ángel Martínez	Bailarín
15. Darío Martínez	Bailarín
16. Jonathan Rondal	Bailarín
17. Mauricio Sánchez	Bailarín
18. Andrés Barzallo	Bailarín
19. Nelson Díaz	Director
20. Edison Díaz	Coordinador
21. Fanny Altamirano	Departamento logístico y mantenimiento
22. Manuel Díaz	Departamento logístico y mantenimiento
23. María Cruz	Departamento logístico y mantenimiento

2.3. Planeación Estratégica

“... los sistemas de planeación formal sí ayudan a los gerentes a tomar mejores decisiones estratégicas.” (C.C. Miller)

“Para que la planeación estratégica funcione, es importante que los gerentes de nivel superior planeen encontrar la estrategia que mejor les permita lograr una ventaja competitiva en el ambiente futuro.” (Hill, *Administración* 24).

2.3.1. Misión, Visión y Valores

Cuando una empresa u organización desea plantearse un plan estratégico, automáticamente debe definirse, en ¿Qué es?, ¿Qué hace la organización?, ¿hacia dónde se dirige? Y que normas deben cumplir



quienes se involucran en la organización; todas estas preguntas permiten encaminarse y establecerse en los tres grandes pasos un pensamiento estratégico, Misión – Visión – Valores. (Morrisey, cap. 3)

2.3.1.1 Misión

En los libros Elementos de Administración y Administración; La misión es la razón principal de la existencia de una empresa, ayuda a mantener con claridad y consistencia un propósito, le da sentido y orienta las actividades y valores de la misma así como proporciona un marco de referencia para la toma de decisiones de la gerencia o alta dirección, la misión habla del beneficio que proporciona la organización; la misión debe ser precisa, amplia, motivadora y convincente, ya que es la base para que todas las acciones del personal avancen hacia la misma dirección (Koontz, 49; Hampton, 144).

Misión de la Fundación Cultural Humanizarte.

Humanizarte es una Organización No Gubernamental, legalmente constituida y sin fines de lucro, desarrolla proyectos culturales y sociales a través de la creación, formación, producción y difusión de las artes escénicas.

Propuesta para la Misión de la Fundación Cultural Humanizarte.

Humanizarte es una Organización No Gubernamental, legalmente constituida y sin fines de lucro, enfocada a la colectividad para desarrollar proyectos culturales y sociales a través de la creación, formación, producción y difusión de las artes escénicas.

2.3.1.2 Visión

La visión son las aspiraciones de la empresa, es lo que se cree será el futuro de la organización, a donde desea llegar sus metas futuras. Ésta se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen interés sobre la organización (Koontz, *Administración* 161).



Visión de la Fundación Cultural Humanizarte

Consolidar un equipo humano de trabajo en un esfuerzo común de voluntariado, comprometidos con el arte y la cultura, desarrollando un esquema de vida no común para mantener presente la tradición que hemos heredado de nuestros antepasados; tradiciones que debemos difundirlas y proyectarlas.

2.3.1.3. Valores

Los valores de una organización representan las convicciones o filosofía de la alta dirección, revela lo que en realidad es de importancia para el director, son el conjunto de normas y estándares que delimitan como deben trabajar o conducir quienes participan en una empresa u organización. Cuando se tiene claro los valores, se puede establecer las prioridades significativas de la organización (Principios de la Administración, Terry George).

Propuesta de valores para la Fundación Cultural Humanizarte.

Perseverancia, disciplina y esfuerzo de los bailarines, para lograr un producto de calidad en el escenario.

Constancia y compromiso de los voluntarios para generar una organización productiva consecuente con sus objetivos.

Innovación e Imagen en los productos que posee la organización.

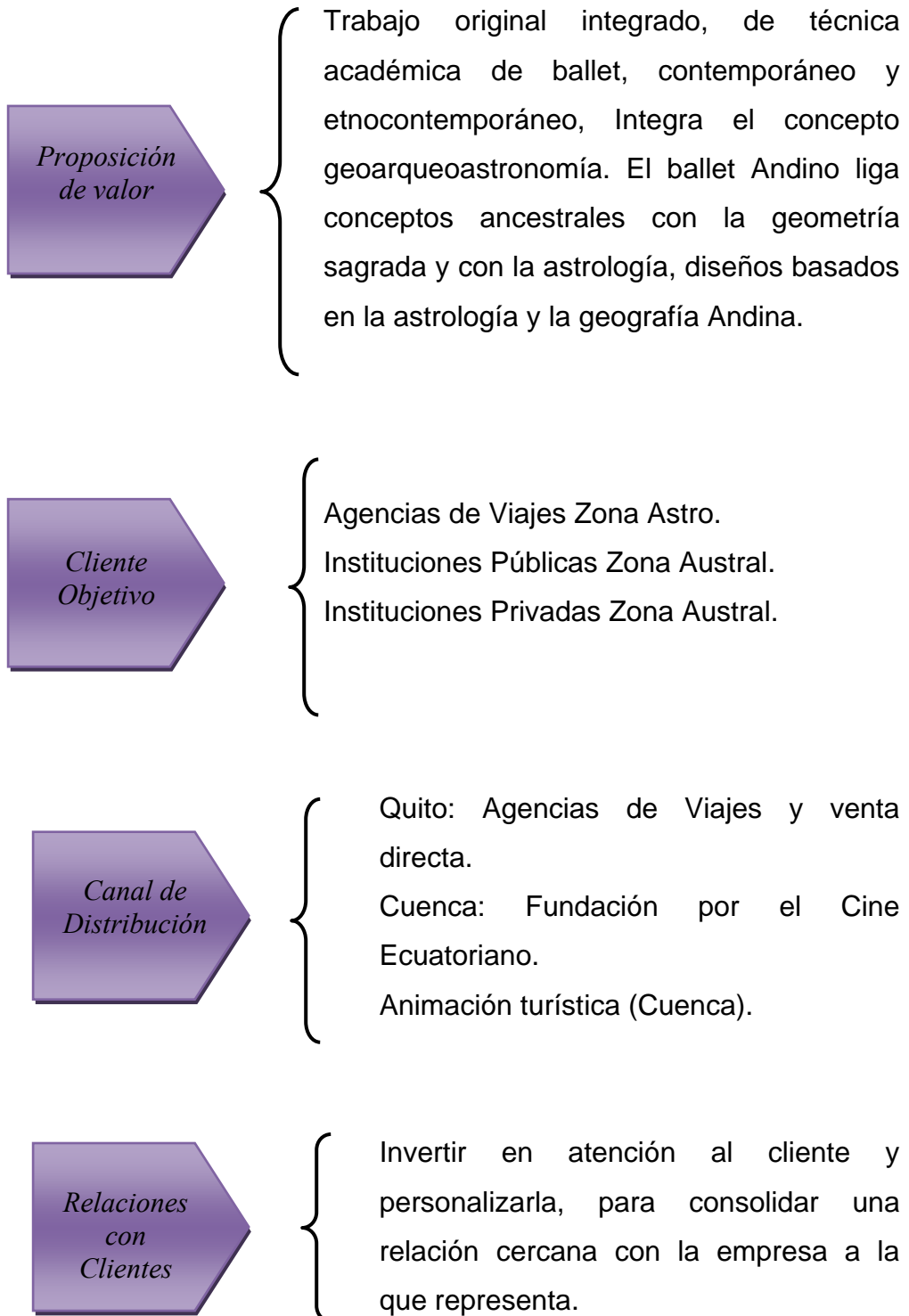
2.3.2. Modelo de Negocios

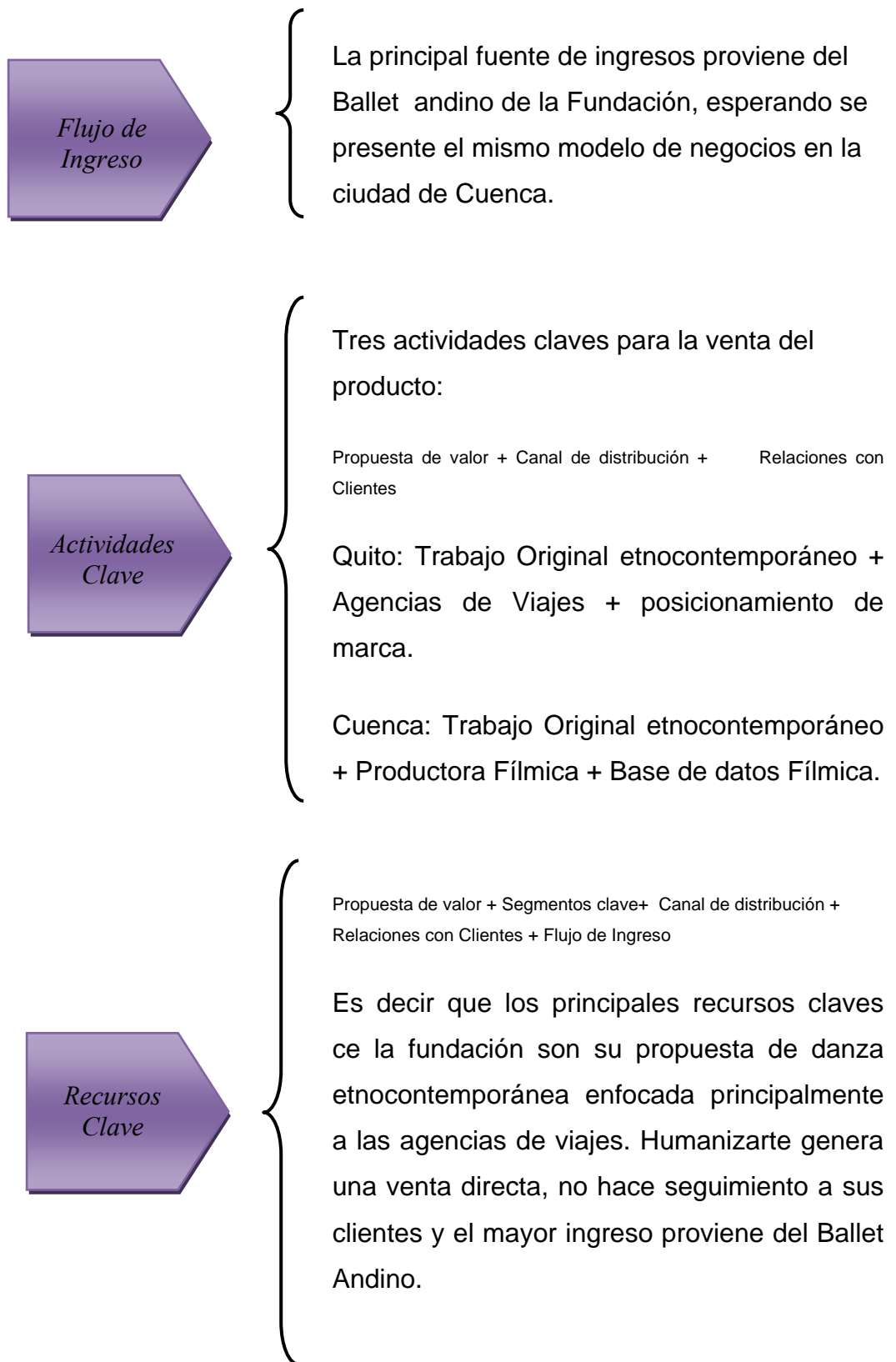
“El modelo de negocios de una empresa es el modelo administrativo de la manera en que las estrategias que han planteado le permitirán a la empresa obtener una ventaja competitiva y lograr mayor rentabilidad” Charles W. Hill

Como consecuencia de esta definición se establecen 9 elementos de un modelo de negocio: proposición de valor, cliente objetivo, canal de distribución, relaciones con clientes, flujos de ingresos, recursos claves,

Configuración de la cadena de valor, competencias esenciales, red de socios, estructura de costes y modelo de ingresos.

Modelo de Negocios Fundación Humanizarte







Creatosfera



En la actualidad el costo de la estructura de la fundación lo maneja la Administración, se pretende que exista una cadena que identifique donde existe mayor gastos en la fundación, departamento técnico, marketing, etc. E identificar el departamento que se encuentra descuidado por la organización.

Cuadro # H: Modelo de negocios fundación Humanizarte
 Autor: María Augusta Orellana
 Fecha: Julio 2010
 Fuente: Propia

Gráfico de modelo de Negocios



Gráfico # 2.9: Modelo de negocios
 Fuente: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/634585/Que-es-un-Modelo-de-Negocio-La-fuente-de-tu-competitividad.html>
 Fecha: Julio 2010

Diagrama de Ciclos Causales (Modelo de Negocio)

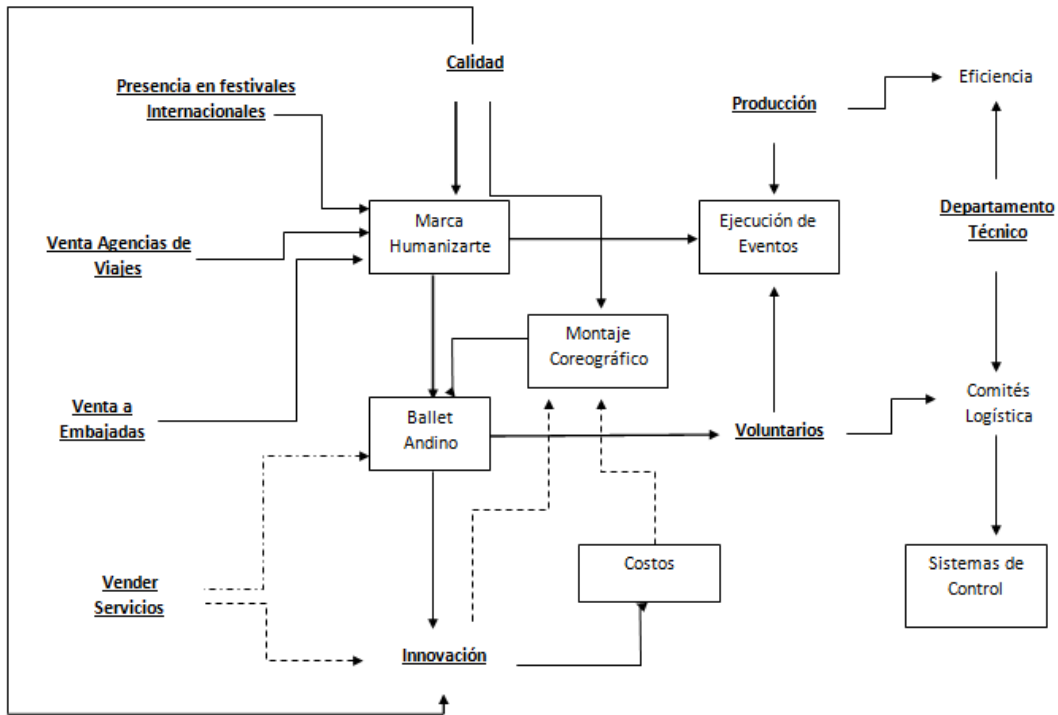


Gráfico # 2.10: Diagrama de ciclos causales (Modelo de Negocio)
 Autor: Ma. Augusta Orellana
 Fecha: Julio 2010
 Fuente: Portalesmédicos.com

2.3.3 Formulación de Objetivos

Objetivos, también conocidos como metas y se encuentran en relación directa con la misión de la empresa u organización; los objetivos son los fines que se persiguen por medio de una actividades y operaciones que integran a todo el personal, dirección y control, existen objetivos secundario que contribuirán al cumplimiento del objetivo básico es decir, la meta principal de la empresa (Koontz, *Administración* 126).

Objetivos de la Fundación Humanizarte

- Promover el desarrollo social, la integración de las artes, y a través de ello el bienestar personal y sociocultural. Factores que repercutan hacia la construcción de una personalidad mestiza latinoamericana sólida y coherente.



- Formular y ejecutar proyectos de investigación sobre aspectos, socioculturales y artísticos.
- Capacitar cultural y artísticamente a quienes tengan interés en estas actividades, en diferentes niveles: principiantes, intermedios y profesionales y contar para ello con profesionales debidamente calificados.
- Dictar cursos seminarios y talleres relativos al auto crecimiento, a la comunicación humana, y las relaciones humanas.
- La creación y difusión de espectáculos artísticos y culturales, basados en la integración de las artes (teatro, danza, música, plástica, etc.)
- Realizar exposiciones plásticas, fotográficas, escultóricas, mixtas etc. En la galería de la fundación a fin de promover la actividad de artistas nacionales y extranjeros.
- Estimular la conservación y proyección de las manifestaciones y valores étnico- culturales de los diferentes grupos indígenas del Ecuador, a través de la difusión de eventos artísticos y culturales.

Los objetivos deben tener factores de éxito, acciones genéricas y acciones básicas, que les permitan ejecutarse, estas acciones serán detalladas posteriormente en el capítulo número tres.

2.3.4 Fase de inteligencia Gap

La fase de inteligencia GAP permite detectar la existencia de problemas estratégicos dentro de una organización o empresa. La fase GAP se detecta cuando los objetivos planteados a futuro no se pueden alcanzar con la estrategia actual plantada por la compañía (*Gestión Estratégica de Calidad*).

Es decir el GAP es el problema estratégico y posee tres etapas: etapa de diagnóstico estratégico, etapa de definición y etapa de determinación.

Etapas de diagnóstico estratégico, es el análisis del ambiente externo e interno de la organización, el GAP podemos detectarlo con un análisis externo



general, análisis externo específico y un análisis interno organizacional. El análisis externo general, es todo el macroambiente que de una u otra forma afecta a todas las empresas u organizaciones involucradas en la industria en la que se encuentra la organización. El análisis externo específico estudia únicamente las causantes que afectan de forma directa pero en determinados sectores a la empresa u organización analizada. El análisis Interno busca analizar los recursos y capacidades de la compañía, y la compara con los competidores para identificar sus fortalezas y debilidades.

Etapa de definición, esta etapa determina lo que quiere hacer la organización al determinar sus objetivos.

Etapa de determinación, hace referencia al análisis y la técnica de planificación que alcance los objetivos, identifica los recursos con los que se alcanzará dichos objetivos. (Varo, 196).

Cuando los objetivos cumplen o alcanzan la estrategia planteada por la organización, el GAP no existe, sin embargo cuando los objetivos no cumplen ni alcanzan las estrategias planteadas por la organización, existe un GAP.

Fase de Inteligencia GAP para la Fundación Humanizarte

Etapa de diagnóstico estratégico- FODA.

FORTALEZAS

- Buen funcionamiento del departamento de Investigación & Desarrollo
- Estrategia de eficiencia, calidad e innovación aplicadas en los departamentos de producción cultural, departamento técnico y ballet andino
- Posicionamiento en el mercado con el nombre Humanizarte
- Habilidades distintivas únicas en la industria
- Dirección consolidada
- Voluntarios comprometidos
- Misión y visión estables y claros



OPORTUNIDADES

- Promedio bajo de desempleo en el Ecuador
- Consumidores confían al comprar productos
- Existe mayor demanda de dólares
- Sector turístico en crecimiento
- Mayor poder de endeudamiento
- Ministerio de Cultura invierte en proyectos culturales
- Alemania es líder mundial en turismo emisor
- La ley favorece con respecto al derecho de los ecuatoriano a participar de la cultura
- El estado promociona y apoya actividades culturales
- Los turistas culturales buscan productos con contenidos simbólicos, espirituales, históricos, que posean contenido cultural.
- El perfil del turista alemán implica visitar sitios importantes; no les agrada el tiempo libre
- El perfil del turista español implica la búsqueda de la cultura
- Entidades públicas realizan programas de sensibilización para el rescate de valores culturales y patrimoniales.
- Existen altas barreras de entrada para nuevos competidores en la ciudad de Quito, tomando en cuenta que la fundación está establecida en la industria de ésta ciudad.
- No existen altas barreras de entrada para nuevos competidores en la ciudad de Cuenca, tomando en cuenta que la fundación es un nuevo competidor en la industria establecida en Cuenca
- La industria es atractiva para nuevos entrantes en la ciudad de Cuenca, los porcentajes tienen similar participación de la industria dividida parcialmente en un 10% cada uno.
- El poder de negociación de los proveedores es bajo en la ciudad de Quito y Cuenca
- La industria está en crecimiento



DEBILIDADES

- No existen planes estratégicos departamentales
- No existe un presupuesto anual departamental
- Saturación de responsabilidades en el departamento administrativo
- Políticas no establecidas
- Valores no establecidos
- Sistemas de procesos no establecidos en la organización
- Los objetivos no son claros

AMENAZAS

- El perfil de la industria de la danza folclórica en la ciudad de Quito se presenta con una concentración de 45.45% del mercado para una sola empresa establecida en ésta ciudad.
- Alta rivalidad de competidores en la ciudad de Quito con un perfil de agresividad en precios y altas barreras de salida.
- Alta rivalidad de competidores en la ciudad de Cuenca, los competidores pelean por la demanda.
- Existencia de sustitutos
- Perfil de la Industria de la danza folclórica de Quito, en agitación

Etapas de definición

La Fundación Cultural Humanizarte se enfoca a promover el desarrollo social, integración de las artes y a través de ello el bienestar personal sociocultural.

Etapas de determinación

El análisis macroambiental que afecta a la industria, presenta un resultado favorable para la apertura de una sede de la organización en la zona austral. Por medio de una franquicia o alianza estratégica. La Fundación Cultural Humanizarte puede optar por la aplicación de una estrategia a nivel de negocio con una dinámica de diferenciación, lo que le permitirá alcanzar los objetivos que se ha propuesto como organización. El principal recurso para el



cumplimiento de dicha estrategia es la alianza con la Productora Fílmica o Ecuador Azul, de la ciudad de Cuenca; así como mejorar la funcionalidad del departamento de marketing y producción, lo que le permitirá agilizar la implementación del plan estratégico sugerido en ésta monografía.

2.3.5 Toma de decisiones estratégicas

Según Porter en su libro *Estrategia Competitiva*, la fragmentación se debe a varias causas, las principales que se detectan en ésta industria son, la gran diferenciación de los productos, especialmente cuando se basan en la imagen, es decir que la diferenciación del producto o servicio brindará protección a la organización o compañía, en éstos casos no importa la magnitud de la empresa u organización, en lugar de eso importa los beneficios y ventajas que el producto ofrece al consumidor (*Estrategia 212*).

Existen industrias fragmentadas que se estancan cuando las compañías instaladas carecen de recursos y habilidades, estas compañías no poseen los recursos para efectuar inversiones estratégicas o carecen de recursos y habilidades para diseñar canales internos de distribución. Las organizaciones que brindan servicios internos, servicios logísticos especializados o franquicias de marcas de consumo estimulan la consolidación de la industria. Existe también la posibilidad de que las compañías instaladas sean miopes o conformistas, es decir que aunque una empresa posea los recursos, no sabe manejarlos ni trabajarlos para consolidar la industria (Porter, *Estrategia 217*).

Porter recomienda que para la formulación de una estrategia, es necesaria una rígida disciplina, esto permitirá competir a la organización en una industria consolidada.

Al plantearse una estrategia se debe realizar un análisis externo e interno como punto de partida, una vez que se identifique al macro y microambiente, podremos definir qué tipo de estrategia concuerda con las necesidades de la organización



Existen cuatro niveles de estrategia: funcional, de negocio, corporativa y global. En esta monografía se destacará las estrategias que mejor convengan para la organización según los niveles expuestos.

Nivel 1: Estrategias funcionales: son las estrategias correspondientes a las áreas funcionales. Estrategias de marketing, de producción, de finanzas. Son implementadas por las áreas, pero siempre decididas por el gerente general.

Nivel 2: Estrategia de negocio: es la estrategia específica para cada negocio, como se va a manejar el negocio.

Nivel 3: Estrategia corporativa: Es la que decide los negocios a desarrollar y los negocios a eliminar.

Nivel 4: Estrategia Global: Es la estrategia de ampliación al mercado internacional.

Nivel 1: Estrategia Funcional

Las estrategias funcionales se enfocan a desarrollar tácticas para un mejor desempeño de los departamentos de la empresa u organización: marketing, recursos humanos, administración, entre otras. Permitiendo un mayor desempeño organizacional.

Nivel 2: Estrategia a nivel de negocio

Esta estrategia tiene como objetivo desarrollar un modelo de negocio que permite a la organización obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales.

Perseguir una estrategia a nivel de negocio con éxito significa prestar mucha atención, constantemente, a todos los elementos del modelo de negocios. Muchas empresas ya sea por ignorancia o por error, no emprenden la planeación necesaria para alcanzar el éxito



en la estrategia que han elegido [...] En consecuencia, no tienen una estrategia consistente a nivel de negocio, experimentan una rentabilidad inferior al promedio y sufren cuando se intensifica la competencia en la industria (Hill, *Administración* 183).

Cuando la organización ha decidido operar con un servicio distintivo, implica que el precio será superior; esto generará una demanda necesaria para lograr su ventaja competitiva, superior a sus competidores y puede dominar el mercado o el segmento del mercado en el cual compiten. Hill y Jones en el libro *Administración Estratégica* exponen que, la ventaja competitiva será de la compañía que tenga mayor eficacia y una estructura de costos menor, lo que permite cargar los menores precios (Hill, 166).

Dinámica de la estrategia a nivel de negocio

La principal dinámica de la estrategia a nivel de negocio es obtener rentabilidad por medio de su ventaja competitiva.

Existen cinco estrategias competitivas

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Liderazgo en costos y diferenciación
- Diferenciación en el enfoque
- Liderazgo en costos con enfoque

A estas estrategias se la llama genéricas debido a que cualquier organización de manufactura, servicios o no lucrativos pueden aplicarlas (*Administración estratégica* 166).



Elecciones de producto/mercado/capacidad distintiva y estrategias competitivas genéricas

	Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
Diferenciación de producto	Baja (principalmente por precio)	Elevada (sobre todo por su carácter único)	De baja a elevada (precio o carácter de única)
Segmentación de mercado	Baja (mercado masivo)	Elevada (muchos segmentos del mercado)	Baja (uno o unos cuantos segmentos)
Capacidad distintiva	Manufactura y manejo de materiales	Investigación y desarrollo, ventas y comercialización)	Cualquier clase de capacidad distintiva

Cuadro # 2.28: Elecciones de producto/mercado/capacidad distintiva y estrategias competitivas genéricas
Fuente: Administración estratégica: Un enfoque Integrado

Se debe seleccionar cuál de todas las estrategias estará acorde con la Fundación, de acuerdo al cuadro planteado por Hill y Jones, analizando la diferenciación de producto, segmentación de mercado y capacidad distintiva, en esta monografía se propone aplicar la estrategia de diferenciación o enfoque que se detalla a continuación.

Estrategia de diferenciación

Esta estrategia se centra en lograr una ventaja competitiva con la creación de un producto o servicio, de tal manera que sus competidores no puedan reproducir o copiar fácilmente el producto. Aquí la organización puede asignar precios altos, dándole valor a su ventaja competitiva, al hacer esto los clientes están dispuestos a pagar un precio mayor valorando las cualidades del producto o servicio. El atractivo del producto puede presentarse como de prestigio o status.

La organización para aplicar esta estrategia debe distinguirse en varias distinciones como sea posible, es decir “Mientras menos se parezca a sus competidores, más protegida está de la competencia y mayor es su atractivo de mercado” (Hill, *Administración* 174).



Para esta estrategia es recomendable dividir el mercado en varios segmentos y nichos, prestar atención al departamento de servicio al cliente o ventas. La estrategia de diferenciación, protegerá a la organización de sus competidores generando una lealtad de marca para sus servicios, esto genera una barrera de entrada para futuros competidores en la industria. Es importante tomar en cuenta que esta estrategia toma tiempo, es decir está establecida a largo plazo. La organización debe desarrollar su ventaja competitiva mediante la toma de decisiones acerca de su servicio, mercado y capacidades distintivas que se refuerzan entre ellas, aumentando el valor del servicio para los clientes.

Hill expone que una desventaja de la estrategia de diferenciación es que también se puede fracasar, si los competidores atacan su mercado con productos más especializados o de bajo costo.

Para dirigir esta estrategia es necesario supervisar que los servicios proporcionen una ventaja competitiva y que el modelo de negocios resulte rentable; se debe supervisar el ambiente de la industria y a sus competidores.

Nivel 3: Estrategia Corporativa

Estrategia de Franquicia

Hill y Jones recomiendan esta estrategia para empresas, organizaciones diferenciadas en industrias fragmentadas, con respecto a las franquicias siendo esto similar a los permisos de uso. Los autores exponen que el otorgamiento de franquicias da a sus franquiciatarios el derecho de utilizar su nombre, reputación y habilidades en una ubicación o área particular. En este caso el franquiciatario, quien manejará el negocio, tendrá la motivación de hacer que el modelo de negocios funcione con eficacia y de asegurarse que la calidad y los estándares, sean consistentemente altos para que las necesidades de los clientes siempre estén satisfechas. El franquiciante ayuda a operar el negocio de manera continua. Este sistema permite el rápido crecimiento de la compañía; la ventaja del franquiciario en este caso es la publicidad a gran escala, administración y distribución, el franquiciante no soporta los costos de



desarrollo y los riesgos del mercado con esto la organización, puede construir una presencia a nivel global con rapidez y a un costo bajo (*Administración* 206).

Cuando se implementan franquicias de servicios, los resultados se desarrollan rápidamente. Para implementar una franquicia de servicios es importante tener procesos, fórmulas, métodos que les permitan estandarizar los servicios

Alianza estratégica

Hill y Jones proponen las alianzas estratégicas para poder ingresar a un nuevo mercado, debido a sus ventajas de beneficiarse de los conocimientos del socio local. La organización podrá ganar al compartir costos y riesgos con un socio local.

Para Steve Kaplan, las alianzas estratégicas proporcionan la oportunidad de crecer, suministrando más productos y servicios a más clientes de lo que puede ofertar la organización. Las alianzas generan beneficios mutuos bajo términos específicos. Se puede realizar alianzas entre socios de similar nivel; en este caso se propone fundaciones con objetivos similares, para que ambas aporten la cantidad similar en recursos, autoridad y responsabilidad, compartiendo costos y ganancias equitativamente.

Otro tipo de alianza es la de consorcio, “en el cual dos o más de las empresas cooperan, pero una de las dos lidera” (Kaplan, 174).

Para llevar una buena relación estratégica Steve Kaplan propone un gráfico de alianzas estratégicas (remítase al anexo 18), en el que se detalla al socio, la capacidad actual de la organización y los beneficios que se obtienen por la alianza estratégica. Capacidad actual, hace referencia a las actividades que ejecuta la organización. Mejorada por la alianza, hace referencia al mejoramiento de la actividad por la alianza realizada con otra organización.



Kaplan sugiere que antes de realizar una alianza estratégica se debe: (*Sea el elefante 179*)

- Tener un acuerdo por escrito donde se describan los términos de alianza, incluyendo los remedios a aplicar en caso de ruptura del acuerdo.
- Estar al corriente de quién estará en relación con los clientes, quien tendrá acceso a la base de datos, y quien realiza los contratos con los mismos.
- Definir detalladamente los proceso operativos de venta
- Asegurarse de que la organización puede cumplir con el trato realizado.
- Tener conocimiento de quién tendrá el control de los proveedores
- La organización debe asegurarse de poder trabajar con el perfil del socio.
- Determinar quién controlará la facturación y contratos.
- Especificar cómo serán estructuradas las comisiones por ventas.
- Comunicar a la organización los aspectos de la alianza estratégica.

Estrategia de Integración Horizontal

La integración horizontal hace referencia a la fusión de industrias, es una forma de aumentar la rentabilidad de la empresa, a través de factores como reducción de costos, aumento de valor en la oferta de productos a través e la diferenciación, el manejo de la rivalidad dentro de la industria para reducir la rivalidad en la guerra de precios y aumenta el poder de negociación por encima de los proveedores y compradores. (Hill, 321).

Estrategia de Integración Vertical

Esto implica que la organización se convierta en su propio proveedor para la producción de sus insumos, a esto se lo conoce como integración vertical hacia atrás. Si la organización cumple el rol de proveedor y desea iniciar la fase de producción y moverse hacia la distribución, se lo conoce como integración hacia delante. (Hill, 327).



Nivel 4: Estrategia Global

Para esta estrategia las organizaciones o empresas se centran en aumentar la rentabilidad y aprovechar las reducciones de costos que vienen de la curva de experiencia. Para comercializar el producto a nivel global, existirán canales de distribución a las que se les delegará funciones de comercialización. Para definir esta estrategia debe tomar tres decisiones: el mercado extranjero al que desea entrar, cuando hacerlo y a qué escala (Hill, *Administración* 296).

Alianza estratégica global

Las alianzas estratégicas globales son acuerdos de cooperación entre empresas procedentes de distintos países que son competidores reales o potenciales. Las alianzas estratégicas van desde empresas conjuntas formales, en las que dos o más empresas tienen la misma participación accionaria, hasta acuerdos contractuales de corto plazo, en virtud de los cuales dos compañías pueden acordar cooperar respecto al problema particular (como el desarrollo de un producto nuevo) (Hill, *Administración* 309).

Propuesta de toma de decisiones estratégicas para la Fundación Cultural Humanizarte

Se concluye que en la ciudad de Quito la Industria de la danza folclórica presenta un perfil altamente concentrado, con un IHH de 0,24. Se había mencionado en el capítulo segundo que, la Fundación Cultural Humanizarte presenta un 13,65 de dominio en participación de mercado; la industria está conformada por varias agrupaciones (gráfico # 2.1), sin embargo son dos las que tienen mayor participación en el mercado: El Ballet Jacchigua y La Fundación cultural Humanizarte; y en la ciudad de Cuenca la Industria presenta un perfil no concentrado, por estar constituida de varias empresas con un IHH de 10 de participación porcentual, fragmentado y en crecimiento (gráfico # 2.2).



Se ha podido apreciar un posible estancamiento en las compañías instaladas en las ciudades de Quito y Cuenca, debido a que no poseen los recursos para efectuar inversiones estratégicas.

Estrategias funcionales: Mejora del departamento de promoción

Estrategia de negocio: Diferenciación

Estrategia corporativa: Franquicia o posibles alianzas estratégicas

Estrategia Global: Relaciones Publicas a nivel global y alianzas globales.

Nivel 1: Propuesta de estrategia funcional para Humanizarte

Como principal estrategia funcional, se propone que, la fundación debe diferenciar los productos de, los departamentos. Para esto es recomendable establecer un diseño estructural que defina las funciones y procesos que les permita identificar los departamentos de la organización, este diseño se puede apreciar en el gráfico #3.1 propuesto posteriormente en el capítulo tercero. Además, es factible una estrategia de desempeño del departamento de promoción como se sugiere a continuación.

La Fundación Humanizarte ha descuidado su departamento de promoción, para un mejor desempeño de éste departamento se propone llevar varias estrategias como:

Estrategia funcional departamento de marketing				
Factores Claves de Éxito	ACCION BÁSICA	FECHA	DEPARTAMENTO	ENCARGADO
Encargarse de la publicidad y promoción vía internet, flyers informativos en puntos estratégicos como agencias de viajes y restaurantes de comida típica.	Definir los eventos y la publicidad a entregar	2010/12/10	MARKETING	Edison Díaz
	Dividir por zonas los puntos estratégicos	2010/12/10	MARKETING	Rocío Moncayo
	Hacer un seguimiento a los lugares que han recibido la publicidad	2010/12/18	MARKETING	Nelly Tobar
• Realizar un convenio con aerolíneas y revistas internacionales.	Elaborar un plan de marketing	11/12/205	MARKETING	Edison Díaz
	Contactar con los gerentes de marketing de las aerolíneas, Tame, Aerogal, Aircuenca, Lan, american Airlines, Copa, Avianca, Iberia	2010/12/06	MARKETING	Nelly Tobar
	Vender el proyecto	2010/12/17	MARKETING	Edison Díaz



	Hacer seguimiento del proyecto	2010/12/10	MARKETING	Nelly Tobar
• Buscar un medio que realice un documental de las acciones que realiza la fundación, por medio de esto se logrará posesionar el nombre de la Fundación y del Ballet	Contactar programas de televisión, como facetas, la televisión, viajeros, entre otros.	2011/01/05	MARKETING	Diana Obando
	Planificar visitas al canal	2011/01/06	MARKETING	Nelly Tobar
	Informarse y contactar programas en televisión internacional	2011/01/08	MARKETING	Ana Moya
• Conseguir el apoyo de la marca de calidad “Mucho mejor si es hecho en Ecuador” y publicitarse conjuntamente.	Elaborar plan de marketing para la marca de calidad fusionado con Humanizarte	2011/01/15	MARKETING	Edison Díaz
	Vender el proyecto	2011/01/20	MARKETING	Edison Díaz
	Ejecutar proyecto	2011/01/23	MARKETING	Edison Díaz
• Hacer contacto con los guías de varias agencias turísticas para promocionar los eventos.	Elaborar un banco de datos con los nombres y teléfonos de los guías de las distintas agencias de viajes	2010/12/11	MARKETING	Valeria Tonato
	Enviar información digital de todos los eventos que la organización realice al banco de datos registrado	2010/12/12	MARKETING	Nelly Tobar
• Realizar estudios de mercado que permitan afirmar a que segmento debe enfocarse la organización para alcanzar el objetivo de la fundación.	Desarrollar encuestas sobre las ofertas y sus respectivos precios.	2011/01/04	MARKETING	Valeria Tonato
	Llenar y revisar encuestas	2011/01/05	MARKETING	Nelly Tobar
	Tabular los resultados del sondeo de mercado	2011/01/10	MARKETING	Nelly Tobar
• Elaborar una agenda de programación que permita publicitarse por el municipio.	Efectuar reuniones mensuales para planificar con anticipación las actividades que se realizarán los meses posteriores	2010/12/12	MARKETING	Edison Díaz
	Llevar al departamento de cultura, las actividades programadas de la organización	2010/12/13	MARKETING	Sebastián Díaz
Colocar Información en los puntos más concurridos por la ciudadanía como trole bus (Quito), buses (Cuenca).	Dividir por zonas los puntos estratégicos a los que quiere enfocarse la organización	2011/01/08	MARKETING	Rocío Moncayo
	Delegar comisiones que se subdividan en las diferentes zonas	2011/01/08	MARKETING	Rocío Moncayo
	Hacer una revisión y mantenimiento de publicidad distribuida	2011/01/12	MARKETING	Nelly Tobar
Llevar registro de ventas mensuales	Llevar un libro de registro de ventas	2010/12/01	MARKETING	Nelly Tobar
Mantener un continuo seguimiento por medio de encuestas de	Elaborar encuestas de satisfacción	2010/12/02	MARKETING	Valeria Tonato
	Realizar una tabulación mensual, o por eventos.	2011/01/02	MARKETING	Nelly Tobar



satisfacción del cliente con las que se averiguará el grado de satisfacción, la calidad de la atención y sugerencias de mejoras	Elaborar informe de resultados	2011/01/02	MARKETING	Nelly Tobar
---	--------------------------------	------------	-----------	-------------

Cuadro # 2.29: Estrategia Funcional del departamento de marketing
 Autor: Ma. Augusta Orellana
 Fecha: Septiembre 2010
 Fuente: Ing. Gustavo Iñiguez

Tomando en cuenta la participación de mercado que tiene la Fundación Cultural Humanizarte, se sugiere ampliar el mercado para la industria del Turismo Cultural, es decir que al aumentar el mercado para Humanizarte, también se extenderá la participación de las empresas involucradas.

Para extender dicho mercado se sugiere enfocarse en proyectos dirigidos para empresas privadas que realicen congresos, seminarios, ferias de turismo, ferias en general (Atuntaqui); extender la oferta a ciudades patrimoniales del Ecuador que posean presupuesto e inviertan en promoción, como Manabí, Montecristi, Guayaquil, Cuenca, Loja; y abarcar el mercado de entidades como embajadas y chancillerías que realicen eventos por festividades en fechas especiales como día de la independencia (Todos los países), día de las Naciones Unidas para los derechos de la mujer y la paz internacional (21 de marzo), Semana de solidaridad con los Pueblos que luchan contra el Racismo y la Discriminación Racial (Inicia 21 de marzo), día mundial del agua (22 de marzo), día mundial de la Salud (7 abril), día mundial de la Diversidad Cultural para el Diálogo y el Desarrollo (22 de mayo), día internacional de los niños víctimas inocentes de la agresión (4 de junio), día internacional de las Poblaciones Indígenas (9 de agosto), día internacional de Solidaridad con el Pueblo Palestino (29 de noviembre), día de los derechos Humanos (10 de diciembre), día internacional del Migrante (18 de diciembre), estas son festividades en las que las agrupaciones que se encuentran en la industria de la danza pueden participar de forma activa, ampliando su participación de mercado sin afectar a la competencia. Es de esta manera que se incrementará la participación en el mercado aumentando el porcentaje de la



demanda primaria. Es importante tener conciencia de que el nuevo grupo de demandantes, estarán dispuestos a pagar por la calidad del servicio, debido a que son entidades que presenta un perfil ejecutivo profesional.

Estrategia Funcional aplicada al departamento de Producción.

Para mejorar la calidad del producto “Ballet Andino Humanizarte” se propone que, los bailarines que forman parte de las coreografías del Ballet, reciban talleres de profesores especializados en las distintas ramas de la danza realizando convenios con Universidades del Ecuador, Argentina, Chile, Colombia, Compañía Nacional de Danza del Ecuador.

Visto de ésta manera, los bailarines pasarían por un proceso de preparación en la escuela Humanizarte, para luego especializarse y formar parte de intercambios y talleres que se realicen por medio de convenios, con otras entidades nacionales e internacionales y así poner en práctica los conocimientos adquiridos, aumentando el nivel de calidad en las funciones del Ballet.

Nivel 2: Propuesta de estrategia a nivel de negocio para Humanizarte

En el transcurso del análisis interno realizado en el capítulo dos, se ha establecido el modelo de negocios y ventaja competitiva que la organización ha obtenido diseñando y operando un servicio que satisface las necesidades de sus clientes. Es así que los espectadores pueden apreciar la disciplina, el esfuerzo, la formación y la pasión que los bailarines ponen en escena en cada una de las coreografías; reconociendo su fuerte trabajo y calidad en escena, sus conocimientos de cosmovisión andina, y la formación de bailarines geoarqueoastronómicos en la etnodanza establecida por la organización, convirtiéndose en un producto de prestigio y reconocido a nivel nacional e internacional, haciendo que la organización se distinga significativamente de sus competidores.

Dado este análisis, el Ballet Andino Humanizarte se ha posesionado por su diferenciación de producto o servicio, creando más valor para poder con el



tiempo optimizar costos, sin olvidar la calidad que caracteriza al servicio y así proporcionar el máximo de rentabilidad a través de la diferenciación.

Al plantearse una estrategia diferenciadora, se puede crear lealtad de marca en los compradores y un posicionamiento de mercado a nivel nacional; la estrategia que se plantea es aplicar los mismos métodos y procesos para realizar una cobertura geográfica, dado que en la sede Quito se ha logrado una gran diferenciación de producto posesionándose de manera eficaz en el sector, entonces ampliar la marca para competir en la industria de la Danza Folclórica cuencana, al crear un Ballet Andino Humanizarte en ésta ciudad hará que todas las acciones que ejecute Humanizarte, afecten a las demás empresas y agrupaciones involucradas y establecidas en la industria puesto que competirán por el mismo conjunto de clientes.

La Industria de la danza Folclórica en la ciudad de Cuenca se encuentra en una etapa de agitación, esto quiere decir que la tarea de Humanizarte será consolidarse y prepararse para la supervivencia en su introducción como competidor en un nuevo mercado, para esto debe establecerse con su posición competitiva, lanzando nuevos productos a base de un análisis cuantitativo definiendo por medio de investigaciones a los clientes potenciales, ¿Cuál es el poder de adquisición de cada cliente?, ¿cuánto compran y cada cuánto adquieren los servicios? delimitando un margen de compra del servicio; establecer sus procesos por medio de la cadena de valor y el modelo de negocios; no competir por precio y diseñar un plan de evolución de posicionamiento ideal, para este diseño es importante contratar especialistas en el tema que puedan ejecutar un programa de monitoreo del el avance del posicionamiento. La organización debe comprometerse con el departamento encargado de investigación y desarrollo, para mantener su liderazgo e invertir en recursos que fortalezcan su propuesta de valor e inmediatamente encontrar recursos adicionales para desarrollar nuevas habilidades distintivas y fortalecer las que posee la fundación.



La fragmentación de la industria en la ciudad de Cuenca, permite ejecutar una estrategia de enfoque, esto quiere decir que el Ballet Humanizarte deberá responder principalmente a las necesidades de las agencias de viajes y entidades públicas, siendo estos el mercado meta.

Nivel 3: Propuesta de estrategia a nivel corporativo para Humanizarte

Estrategia de Franquicia

Humanizarte es una organización que presenta un perfil diferenciado, al analizar la industria de la danza folclórica en la ciudad de Cuenca, es recomendable para la organización levantar procesos de estandarización con miras a establecer una franquicia individual con objeto de servicios.

La franquicia, es otorgar el derecho de utilizar el nombre, reputación, procesos y habilidades de Humanizarte a un nuevo socio. La propuesta de los franquiciatarios (Ecuador Azul o Fílmica) es tentativa en la actualidad. Ecuador Azul o Fílmica son productoras establecidas en la ciudad de Cuenca, manejarán un modelo de negocios eficaz que conserve la calidad y la ventaja competitiva del producto, sin dejar de recibir el apoyo del franquiciante. La ventaja inmediata que recibirá Humanizarte será la publicidad a gran escala, administración y distribución de su producto, los bajos costos de riesgo que deben ser asumidos por el franquiciado, valoriza y capitaliza rápidamente la marca. Para ejecutar esta estrategia es indispensable tomar en cuenta los contratos, aspectos legales y exigencias que se deben cumplir al realizar este convenio.

Estos son puntos claves que se debe tomar en cuenta para establecer una franquicia:

- Establecer contrato de licencia o transferencia de marca con sus respectivas restricciones.
- Fijar bilateralmente el precio de los productos.



- Definir la prohibición de exportar los productos obtenidos en materia de franquicia.
- Si el contrato corresponde al Know How, es decir que se busca la marca permanezca secreto.
- La transmisión de Know How se debe realizar mediante documentos como planos o fórmulas.
- Los contratos de franquicias que contengan derechos de autor deben registrarse adicionalmente en la oficina de Dirección Nacional de Derechos de Autor
- El contrato de asistencia técnica y servicios técnicos
- El contrato de suministro
- El contrato de ingeniería
- Las obligaciones del franquiciado
- Cláusula de no-competencia, que quiere decir que el franquiciado no podrá competir con el franquiciante.
- Cláusulas vinculadas al respeto de la identidad y reputación de la cadena
- Obliga al cumplimiento de unas prestaciones económicas, donde ambas partes se gravan y ambas se benefician (contrato oneroso)
- Consensual
- No tiene regulación expresa por la ley (contrato atípico)
- Implica obligaciones para las dos partes, franquiciado y franquiciador.

Para establecer una franquicia es indispensable tener un manual de procesos de creación u elaboración, pasos a seguir que deberá tener el franquiciante. Los ítems aquí expuestos son algunos de los más importantes que se deben tomar en cuenta para la formulación del contrato legal de una franquicia.

Alianza estratégica

De no darse una franquicia, se propone una alianza estratégica con las empresas anteriormente mencionadas Ecuador Azul y Fílmica. Ecuador Azul es



una empresa enfocada a generar productos, organizar y ejecutar eventos para el turismo; Fílmica es una productora y gestora cultural dirigida en el ámbito nacional para ejecutar eventos, seminarios, audiovisuales culturales. Ambas empresas serían un fuerte pilar para que Humanizarte pueda establecerse con mayor rapidez en el sector, en especial por conocer el mercado en que desea ingresar la organización. De esta manera puede iniciar su funcionamiento con un apoyo base y responsabilidad compartida en la que se inicien actividades planteadas por ambas entidades.

También, se recomienda realizar alianzas estratégicas en la ciudad de Quito entre directores de fundaciones culturales como: Fundación de Museos de la ciudad, Fundación Teatro Bolívar, Fundación Teatro Sucre, Red educativa metropolitana de Quito, que persiguen objetivos similares al de la organización en la que se encuentra el Ballet Andino Humanizarte, en este caso se propone fundaciones con objetivos afines, para que ambas aporten la cantidad similar en recursos, autoridad y responsabilidad, compartiendo costos y ganancias equitativamente. Es recomendable llevar un cuadro de alianzas estratégicas y seguir las recomendaciones de Kaplan para establecer dichas alianzas.

Cuadro de alianzas estratégicas

Compañía	Socio	Capacidad actual	Mejorada por la alianza
Humanizarte	Fílmica	Produce eventos de danza folclórica	Produce eventos de danza folclórica y de Cine
Humanizarte	Ecuador Azul	Venta e instituciones públicas	Venta a instituciones públicas y empresas turísticas
Humanizarte	Fundación de Museos de la ciudad	Tiene funciones establecidas los jueves y fines de semana	Realiza funciones de danza, en recorridos de la red de museos de la ciudad.
Humanizarte	Red educativa metropolitana de Quito	Ejecuta talleres de danza tradicional	Ejecuta talleres educativos de conocimientos ancestrales, tradiciones, leyendas

Cuadro # 2.30: Cuadro de alianzas estratégicas
 Autor: María Augusta Orellana
 Fecha: Julio 2010
 Fuente: Sea el elefante



Estrategia de Integración Horizontal

La estrategia de integración horizontal, se encuentra ciertamente implementada, esta estrategia está dada por la fusión de las industrias del turismo y la cultura. Siendo las principales bases en las que se desarrolla la actividad económica de la organización.

Estrategia de Integración Vertical

Humanizarte aumenta su rentabilidad a través del “valor”, ofertando productos variados. La organización puede ofertar un producto que contenga: Función del Ballet Andino con organización del evento, logística de iluminación y logística de invitados. Este paquete incrementa el valor del producto y genera expectativa del cliente.

Este tipo de paquetes puede ser aplicado para organización de eventos como talleres, seminarios, congresos y para el sector turístico famtrips o noches culturales contratadas por entidades de turismo, agencias de viajes y operadoras nacionales e internacionales.

Nivel 4: Propuesta de estrategia global para Humanizarte

La Fundación Cultural Humanizarte se promociona a nivel internacional, participando en festivales de danza folclórica. Es importante mencionar que los costos de participación en festivales internacionales, se reducen al conseguir financiación de entidades como consulados, embajadas, instituciones públicas y privadas. La ventaja de vender el producto a nivel global, es la publicidad y marketing que Humanizarte recibirá en otros países. Esto quiere decir que los canales de distribución estarán dados por los festivales internacionales, así se convertirá en un eje para que operadoras internacionales se interesen por el producto y decidan venderlo en sus empresas. También, se puede realizar una red internacional de fundaciones o empresas que se dediquen a la representación de las culturas, por medio de la danza y establecer contactos con Universidades en el que se puedan efectuar intercambios de conocimientos, para así poder especializar a los bailarines de Humanizarte,



como a la fundación, es importante tomar en cuenta Universidades en Latinoamérica como Universidad de Córdoba (Argentina), Universidad de Caldas (Colombia), Universidad de Chile (Chile).

Para implementar esta estrategia, es importante que la funcionalidad del departamento de marketing sea óptima, pues la ventaja que la estrategia global puede proporcionar a la organización es considerablemente alta, haciendo que se pueda establecer convenios e incluso propuestas de franquicias o alianzas estratégicas a nivel internacional. Además es posible encontrar financiamiento internacional para el funcionamiento de la organización.



Capítulo 3

Implementación



CAPITULO III

3. Implementación de la estrategia

Este capítulo es una pequeña muestra de cómo los directivos de una organización pueden implementar una estrategia. Las herramientas que se presentan a continuación permiten la fácil ejecución y cumplimiento de la planeación estratégica, para mejorar el desempeño de la organización y evitar factores como una administración deficiente, estructura de costos elevados, diferenciación inadecuada, expansión excesiva, entre otras que, no permiten a la organización cumplir sus objetivos.

3.1 Cronograma de implementación de planeación estratégica

El cronograma de implementación de planeación estratégica se puede observar en el anexo N° 19. Este cuadro detalla las actividades primarias y los factores claves del éxito que se deben realizar para cada actividad, es importante que en un cronograma de actividades a más de llevar fechas, especifique los departamentos encargados y el nombre del responsable que llevará a cabo las acciones que se especifican en el cronograma. Solo de esta forma se cumplirán los objetivos y acciones que se detallan en la propuesta.

3.2 Diseño de una estructura organizacional

Una vez que se tiene conocimiento de los objetivos de la organización y se han formulado las estrategias, es necesario establecer los recursos, obligaciones y personal que llevará a cabo dicho trabajo para alcanzar los objetivos y llevar a cabo las estrategias planteadas. Es decir la estructura organizacional es el último paso que debe realizar una organización en el proceso de planificación.

Los autores del libro Diseño organizativo de la Empresa, expresan que el diseño organizativo puede ser definido como el proceso por el cual los directivos construyen, evalúan y modifican la organización formal con el propósito de facilitar la realización de las tareas o actividades necesarias para



la consecución de los objetivos establecidos de manera eficaz y eficiente (de la Fuente, 149).

Es decir, la estructura es el conjunto de formas en que se divide el trabajo en tareas diferentes, consiguiendo luego la coordinación de las mismas; en el libro Dirección y Gestión de Empresas Turísticas se expone que el diseño organizativo pretende dar solución a dos problemas básicos que son la necesidad de diferenciar y la necesidad de integrar.

- La diferenciación de actividades en la organización conlleva su división en grupos de actividades que son homogéneas entre sí por el objetivo que persiguen.
- La integración es el proceso encaminado a lograr la coordinación entre las diferentes partes o subsistemas empresariales para la consecución de los objetivos organizativos comunes.

En el libro Comportamiento Organizacional se expone que, los administradores que emprenden un diseño de estructura deben enfrentarse a decisiones difíciles, puesto que son ellos quienes deciden cómo dividir a tarea general, actividades y responsabilidades especializadas en el trabajo. Son los administradores quienes deben agrupar los empleos individuales, determinar el tamaño apropiado del grupo y distribuir la autoridad entre los empleados (Ivancevich, 532).

3.2.1 Elementos de la estructura organizacional

Idalberto Chiavenato en su libro Comportamiento Organizacional expone que la estructura organizacional “representa el enlace de todas las entidades y las tareas de la organización.”(Chiavenato, 120)

Para diseñar una estructura organizacional es importante que los objetivos sean verificables, precisos y realizables, se debe definir claramente los deberes, derechos y actividad de cada persona; se tiene que fijar el área de autoridad de cada uno de los integrantes de la organización así como cada uno debe saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad y finalmente donde conseguir la información.



Para Gilli, el propósito de los elementos es alcanzar la productividad de todos los recursos, y la estructura de la organización le tiene que facilitar al hombre realizar el trabajo y realizarse personalmente, por que el hombre es el principal recurso con el que cuenta una organización (*Diseño organizativo 71*).

Elementos

3.2.1.1 División de trabajo

Este elemento proporciona la eficiencia, es decir que reduce el número de actividades que se sobrecarga en una sola persona, dándole la oportunidad de trabajar exclusivamente en los deberes designados y como consecuencia da apertura a la especialización de las funciones y la separación de los poderes: están quienes deciden y quienes ejecutan.

La división del trabajo será satisfactoria a medida que:

1. Las actividades implicadas en la realización de la función sean independientes de las demás actividades de la organización
2. No existan los efectos indirectos de la actividad, que no pueden medirse de acuerdo al objetivo funcional

3.2.1.2 Formas de agrupamiento

Este elemento es un proceso de síntesis que aumenta la eficiencia administrativa, agrupa los puestos en unidades homogéneas y coordinadas entre sí. March y Simon proponen dos categorías que llaman departamentalización por proceso y por propósito, Mintzberg los denomina funcional y por mercado.

El agrupamiento funcional favorece la especialización del trabajador, mientras que el agrupamiento por mercado responde mejor a las necesidades actuales de respuesta rápida a las demandas de consumo.

Según Mintzberg, en el libro *La estructura de las organizaciones* nos presenta los siguientes criterios de agrupamiento



- Las interdependencias
 - En la corriente de trabajo
 - En el proceso de trabajo
 - De escala
 - En las relaciones sociales

Las interdependencias en la corriente de trabajo responden a las relaciones naturales entre determinadas tareas. Cuando surge algún problema departamental, puede solucionarse mediante el ajuste mutuo de los trabajadores o con el único directivo encargado (Mintzberg, 150).

Las interdependencias en el proceso de trabajo hacen referencia a la reunión de especialistas parecidos que aprenden los unos de los otros, ganando habilidad en su trabajo especializado (Mintzberg, 155).

Las interdependencias de escala se utilizan generalmente cuando hay presencia de una economía de escala y se tiene en cuenta cuando se necesita formar grupos a fin de alcanzar el tamaño requerido para funcionar con eficiencia (Mintzberg, 155).

Las interdependencias sociales tienen que ver con las relaciones sociales, puesto que todo diseño de una estructura integra factores subjetivos de personalidad y de necesidad social (Mintzberg, 157).

3.2.1.3 Ámbito de control

Este elemento hace referencia al tamaño de la unidad o departamento, el tamaño tiene relación con la habilidad y experiencia de los directivos para integrar y controlar las tareas ejecutadas en la organización; es importante tener conocimiento que el control es menor siempre que la selección del personal que ingresa a trabajar sea buena.

3.2.2.4 Autoridad

La autoridad estará ligada de la responsabilidad, en el libro Diseño organizativo se expone que, “la autoridad se considera una relación que asegura el



comportamiento coordinado dentro de un grupo, subordinando las decisiones del individuo a las decisiones comunicadas de otros”. Existen dos tipos de autoridad, centralizada y descentralizada. La autoridad centralizada, se presenta cuando todo el poder de decisión se concentra en un único punto de la organización, permitiendo coordinar actividades. La autoridad descentralizada se presenta cuando el poder se distribuye a varios individuos permitiendo a la organización reaccionar con rapidez.

3.2.2 Tipos de Estructura organizacional

Existen varios tipos de estructura que permiten organizar una compañía, en este capítulo se pretende recomendar estructuras que mejorarán el funcionamiento de una organización que se enfoque o involucre al sector turístico, con fundamentos basados en el libro gestión y Dirección de Empresas Turísticas.

3.2.2.1 Estructura por Departamentalización:

Esta estructura consiste, como su nombre lo indica, en crear departamentos dentro de una organización; esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas.

a. Estructura Funcional

Es decir las actividades se agrupan en funciones comunes, una organización que aplica esta estructura separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final. Estos factores permiten la especialización de tareas y conocimientos, la formalización y estandarización, esta estructura centraliza la autoridad en la alta dirección.

Ventajas de este sistema de organización:

- Identifica y asigna responsabilidades a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización.
- Reduce la duplicación de equipo y esfuerzo.



- Propicia el desarrollo, la excelencia y la especialización
- Representa una forma organizacional fácil de comprender
- Estructura óptima para PYMES, y empresas con pocas líneas de productos

Desventajas de este sistema de organización:

- La toma de decisiones se centraliza en la alta dirección, complicando trámites y sobrecargando de trabajo a la alta dirección.
- No existe una coordinación entre departamentos.

b. Estructura Divisional

Esta estructura separa divisiones, dentro de cada división podemos encontrar departamentos funcionales necesarios para alcanzar los objetivos que se propone cada división, las divisiones son las líneas de productos o servicios que produce la organización, un claro ejemplo de la Fundación Humanizarte, es la escuela, el ballet andino, los festivales. Esta estructura es recomendable para grandes organizaciones.

Ventajas de este sistema de organización:

- Permite la satisfacción del cliente
- Descentraliza la toma de decisiones
- Permite que el producto se desarrolle con rapidez
- Propicia la especialización en demandas
- Propicia el trabajo en equipo

Desventajas de este sistema de organización:

- Se presenta una baja coordinación entre divisiones
- Dificulta la excelencia técnica y puede producir graves conflictos entre las divisiones.



c. Estructura Híbrida

Estas solventan las deficiencias en coordinación o en especialización. Este tipo de estructura es aconsejable para organizaciones medianas o grandes.

Las funciones que son importantes para cada producto se descentraliza agrupándolas en divisiones, y las funciones que pueden brindar apoyo general a todas las divisiones, quedan centralizadas en la alta dirección y abasteciendo a las divisiones de la estructura.

El buen uso de los organigramas permitirá descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.

3.2.3 Dimensiones de la Estructura

Existe cuatro dimensiones de diseño (división de trabajo, delegación de autoridad, departamentalización y margen de control) dan por resultado una estructura de organizaciones. El libro Comportamiento organizacional define tres dimensiones que son frecuentes en la 'investigación y práctica' para describir la estructura (Ivancevich, 540)

3.2.3.1 Formalización

Esta dimensión hace referencia al grado en el que se especifican, redactan y obligan a cumplir las expectativas referentes a medios y fines de trabajo. La formalización es resultado de la alta especialización de trabajo, la alta delegación de autoridad, los departamentos funcionales y amplios márgenes de control

- La alta especialización genera creación de reglas y procedimientos escritos.
- La alta delegación de autoridad crea la necesidad de verificaciones, en consecuencia la organización debe dictar pautas para la toma de decisiones.



- Los departamentos funcionales se componen de puestos que conforman una ocupación.
- Márgenes de control amplios, que da lugar a un control escrito y formal, como manuales de reglas y procedimientos y políticas que deben cumplirse para que incidan en el comportamiento organizacional.

3.2.3.2 Centralización

Esta se refiere a la delegación de autoridad de toma de decisiones en la jerarquía de la organización, en ésta dimensión se presenta tres niveles de dificultad.

1. Personas del mismo nivel pueden tener diferente autoridad para tomar decisiones.
2. No todas las decisiones son de igual importancia en las organizaciones
3. Tal vez los individuos no perciban que en realidad tienen autoridad, aunque sus descripciones de puesto la incluyan.

Los autores del libro Comportamiento Organizacional también lo definen que las relaciones entre la centralización y las cuatros decisiones de diseño son:

- Mientras el trabajo se especializado, mayor será la centralización
- Cuanto menos autoridad se delegue, mayor será la centralización
- Cuanto mayor sea el uso de departamentos funcionales, mayor será la centralización.
- Cuánto más amplios sean los márgenes de control, mayor será la centralización.

3.2.3.3 Complejidad

Esta dimensión se refiere al número de puestos o departamentos diferentes dentro de una organización, la complejidad se relaciona con las diferencias entre puestos de trabajo es decir.

- Cuanto mayor sea la especialización de trabajo, mayor será la complejidad.
- A mayor delegación de autoridad, mayor complejidad de la organización



- Cuanto más grande sea el use de las bases geográficas de cliente y de producto, mas grande será la complejidad.
- Los márgenes de control estrechos se asocian con la alta complejidad

Dimensiones organizacionales y decisiones organizacionales

• Dimensiones	• Decisiones
Alta formalización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta especialización 2. Autoridad delegada 3. Departamentos funcionales 4. Márgenes de control amplios
Alta centralización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta especialización 2. Autoridad centralizada 3. Departamentos funcionales 4. Márgenes de control amplios
Alta complejidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta especialización 2. Autoridad delegada 3. Departamentos territoriales, por cliente y por producto 4. Márgenes de control estrechos

Cuadro #3.2: Dimensiones organizacionales y decisiones organizacionales

Fuente: Comportamiento Organizacional séptima edición

Propuesta de Diseño de una estructura organizacional para la Fundación Cultural Humanizarte.

Para establecer la propuesta de diseño, se utilizará los elementos y las dimensiones de la estructura organizacional, permitiendo separar cada uno de los departamentos con los que cuenta la organización y así definir las obligaciones, recursos y personal que deben estar a cargo para diferenciar y coordinar obligaciones. Para al final detectar los departamentos que deben funcionar y de qué manera deben hacerlos.

División de trabajo

En este punto se identifican cada uno de los departamentos y los deberes que la fundación ha destinado para cada uno, esto permitirá identificar que tienen relación entre sí, cuales son dependientes e independientes.



Director

- Presenta a la Asamblea general el informe general de actividades.
- Maneja las cuentas corrientes que se abran en los bancos locales o del exterior, legalizándolas con su firma.
- Conformar comisiones o unidades operativas para el cumplimiento de los objetivos de la fundación.
- Adquiere y enajena bienes muebles e inmuebles de propiedad de la fundación; suscribir contratos, autorizar inversiones o gastos y aprobar donaciones, según el procedimiento que señalen las normas del reglamento pertinente.
- Designa, contrata o suspende temporal o indefinidamente personal para que preste sus servicios cuando fuere necesario.
- Delega autoridades.
- Toma decisiones de la organización.
- Fija objetivos.
- Genera estrategias que le permita alcanzar los objetivos de la empresa.
- Organiza tareas, actividades que deben desempeñar las personas
- Motiva, comunica, controla y evalúa.
- Desarrolla al personal y así mismo.

Secretario

- Lleva el libro de actas y maneja el archivo de la fundación.
- Entiende las actas del directorio y asamblea general de cada una de las sesiones y las suscribe conjuntamente con el director ejecutivo.
- Brinda apoyo con las tareas establecidas y acompaña en la vigilancia de los procesos a seguir en cada una de los departamentos.
- Recibe solicitudes dirigidas a la dirección.
- Recibe e informa asuntos que tenga que ver con la dirección para llevar una buena comunicación y desempeño de un buen trabajo a nivel organizacional.



- Atiende y orienta de una manera fluida y clara a quienes soliciten información.
- Hace y recibe llamadas telefónicas para tener informado a los jefes departamentales los compromisos y demás asuntos que se realicen en la organización.
- Obedece y realiza instrucciones que le sean asignadas por su superior.

Escuela

- Encargada de fortalecer el Arte Escénico, favorece la revaloración de las artes.
- Brinda accesibilidad de aprendizaje y sensibilización de las artes.
- Aborda campos estratégicos en la formación, investigación, extensión y producción.
- Forma personas creativas y críticas que incidan en la construcción de la identidad cultural y en la formación de nuevos públicos para las artes escénicas, capaces de integrar conocimientos, habilidades y destrezas para realizar los procesos creativos de las artes del espectáculo.
- Forma personas que conozcan y apliquen los procedimientos técnicos y metodológicos fundamentales de la representación escénica.
- Diferencia las distintas ramas de las artes escénicas
- Divide grupos en niveles básico, medio y avanzado.
- Contrata profesionales especializados en las distintas ramas.
- Establece horarios, fechas y lugares de ensayo.
- Cuenta con los implementos necesarios para la práctica de las actividades
- Fusiona el objetivo principal de la fundación con los talleres que se dictan.
- Incentiva a nuevos bailarines para que formen parte de la Fundación y del Ballet Humanizarte.



Talleres de Danza Contemporánea

- Acercan la danza contemporánea y la coreografía a gente no-profesional.
- Dan herramientas y formas para expresarse
- Amplia la visión de la danza en general, a través de diferentes ejercicios, herramientas y técnicas simples.

Talleres de Ballet Clásico

- Desarrollan la creatividad en secuencias de pasos.
- Fortalecen lo artístico y la musicalidad para un entendimiento del ritmo.
- Consiguen el equilibrio perfecto entre el ritmo y el tiempo.
- Consiguen una buena postura y colocación de la columna

Talleres de Danza Andina

- Despiertan y potencian habilidades y destrezas en la práctica de bailes y danzas folclóricas.
- Estudian teóricamente y técnicamente la danza andina.
- Amplían la visión de la danza en general.

Producción Cultural

- Produce eventos de carácter cultural en todas sus disciplinas tangibles e intangibles.

Eventos

- Diseña, planifica y produce congresos, festivales, ceremonias, encuentros, fiestas y convenciones.
- Define el objetivo de cada evento.



- Realiza un presupuesto para cada evento.
- Elabora un cronograma de actividades.
- Selecciona y reserva el espacio donde se desarrollará el evento.
- Tramita autorizaciones y permisos para la ejecución del evento.
- Determina el público beneficiado.

Festivales

- Define el objetivo de cada festival.
- Realiza un presupuesto para cada festival.
- Elabora un cronograma de actividades.
- Selecciona y reserva el espacio donde se desarrollará el festival.
- Tramita autorizaciones y permisos para la ejecución del evento.
- Determina el público beneficiado.

Giras

- Define el objetivo de la participación a cada evento.
- Realiza un presupuesto para cada gira.
- Elabora un cronograma de actividades.
- Selecciona al personal que asistirá a las giras.
- Tramita autorizaciones y permisos para la asistencia a los festivales.

Producción

- Crea y organiza proyectos y productos artísticos y culturales.
- Desarrolla, planifica y ejecuta proyectos, eventos, etc.
- Hace el presupuesto del proyecto
- Define cronogramas y busca recursos para el montaje de la obra.
- Realiza control de calidad.



Departamento Técnico

- Verifica y controla lugares, espacios, donde se realizarán eventos y ensayos.
- Supervisa todo el proceso de producción del servicio.
- Hace informes sobre los avances del proceso de producción.
- Coordina la mano de obra, los materiales, herramientas y las instalaciones para mejorar en lo mejor posible la producción del servicio

Administración

- Planea, organiza, ejecuta y controla las actividades de la organización.
- Elabora un presupuesto anual de operaciones
- Administra la posición financiera de la organización
- Controla sistemas de información administrativos en operaciones de la organización y actividades relacionadas con adquisiciones, control de inventarios, transporte, mantenimiento, etc.
- Designa recursos a los distintos departamentos
- Procesa papeleos y nóminas
- Mantiene las actualizaciones de papeles legales de la organización
- Coordina y orienta las actividades del personal que están en el área de su competencia.

Financiero

- Planea y ejecuta la estrategia financiera.
- Investiga y desarrolla métodos de trabajo que contribuyan al mejoramiento de la gestión financiera, contable y presupuestaria.
- Coordina y supervisa la formulación, discusión, aprobación, ejecución y control de proyectos, eventos, giras, etc.
- Lleva el control presupuestario y la contabilidad de la Organización manteniendo los registros financieros contables actualizados y custodia



de todos los documentos de soporte, recursos financieros y valores, que se originen productos de las operaciones financieras.

- Garantiza la presentación correcta de los documentos de pagos que se tramitan en la organización.
- Presenta diversos informes a las entidades fiscalizadoras.
- Controla que el uso de los recursos financieros sean utilizados racionalmente y de acuerdo a los términos de la organización.
- Analiza datos financieros que permitan llevar un control de la posición financiera de la organización.
- Determina la estructura de activos de la empresa.
- Determinación de la estructura de capital (pasivo y capital)
- Evalúa y selecciona clientes.
- Evalúa la posición financiera de la organización.
- Adquiere financiamiento a corto plazo.
- Adquiere activos fijos.

Promoción

- Elabora un Plan de Marketing.
- Determina a corto, medio y largo plazo las cuotas de mercado, las cifras de negocios y los beneficios.
- Diseña una estrategia dirigida a alcanzar los objetivos previstos.
- Gestiona el producto o servicio.
- Desarrolla un crecimiento a largo plazo y una estrategia competitiva para el producto.
- Trabaja con agencias de publicidad y merchandising para el desarrollo de programas y campañas.
- Estimula el interés y el soporte del producto en la fuerza de ventas y los distribuidores.
- Recoge información sobre el funcionamiento del producto, teniendo en cuenta las nuevas amenazas y oportunidades del mercado.



- Inicia pruebas de producto para detectar cambios en las necesidades del mercado.
- Realiza estudios de mercado valorando los potenciales y reales.
- Estudia la competencia.
- Vigila la imagen de la organización, la marca y de los productos, recomendando medidas correctoras si fuese necesario.
- Adapta estudios realizados a las necesidades haciendo un balance entre el coste del estudio, el beneficio esperado, la presión deseada y la disminución del riesgo.
- Elabora el programa publicitario determinando a qué público objetivo se pretende llegar y a través de qué medios y técnicas.
- Elabora el presupuesto y el control.
- Controla la calidad asegurándose de que cada anuncio tenga la calidad acorde con su coste y con los beneficios perseguidos por la organización.
- Da servicio antes y después de la venta

Recursos Humanos

- Planea y determina las necesidades de personal en la organización
- Reconoce, evalúa y controla aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que pueden afectar el bienestar organizacional
- Propone las políticas generales de administración de los recursos humanos, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes y los principios de administración de personal.
- Mantiene actualizados la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal.
- Ejecuta y tramita la incorporación, promoción, retiro o destinación del personal, como también lo relativo a licencias, permisos, asignaciones familiares y todo lo relacionado a solicitudes del personal.



- Asegura la operatividad de los trámites administrativos relacionados con licencias médicas, accidentes del trabajo, cargas familiares, asistencia, permisos y vacaciones y otros trámites y/o certificaciones que requiera el personal.
- Controla la asistencia y los horarios de trabajo, sin perjuicio del control obligatorio que debe realizar cada Dirección.
- Calcula, registra y paga las remuneraciones del personal.
- Aplica programas de Inducción, Capacitación y Desarrollo Personal.

Ballet Andino

- Prepara permanentemente a los bailarines para un trabajo corporal profesional escénico.
- Cuenta con obras escénicamente listas para la venta.
- Crea obras escénicas, cuadros, coreografías.

Formas de agrupamiento

Para el mejor funcionamiento de la organización se propone, agrupar los puestos en unidades homogéneas, departamentalizadas por proceso para obtener una especialización en cada una de las unidades y separar los productos que actualmente funcionan como departamentos. En los cuadros anteriores se puede observar que existen unidades que ejecutan procesos similares cómo son: eventos, festivales y giras, y a la vez estos departamentos mencionados están ejecutando tareas de los departamentos, técnico y de producción, por este motivo, primero se debe diferenciar los servicios que produce Humanizarte y separarlos de la departamentalización.

Servicios que produce la Fundación Cultural Humanizarte

1. Escuela Humanizarte
 - 1.1. Talleres: Danza Contemporánea, Danza Andina, Ballet Clásico
 - 1.2. Eventos: Festivales y Giras
 - 1.3. Ballet Andino



Departamentos y funciones

Director

- Presenta a la Asamblea general el informe general de actividades.
- Maneja las cuentas corrientes que se abran en los bancos locales o del exterior, legalizándolas con su firma.
- Conformar comisiones o unidades operativas para el cumplimiento de los objetivos de la fundación.
- Adquiere y enajena bienes muebles e inmuebles de propiedad de la fundación; suscribir contratos, autorizar inversiones o gastos y aprobar donaciones, según el procedimiento que señalen las normas del reglamento pertinente.
- Designa, contrata o suspende temporal o indefinidamente personal para que preste sus servicios cuando fuere necesario.
- Delega autoridades.
- Toma decisiones de la organización.
- Fija objetivos.
- Genera estrategias que le permita alcanzar los objetivos de la empresa.
- Organiza tareas, actividades que deben desempeñar las personas
- Motiva, comunica, controla y evalúa.
- Desarrolla al personal y así mismo.

Secretario

- Lleva el libro de actas y maneja el archivo de la fundación.
- Entiende las actas del directorio y asamblea general de cada una de las sesiones y las suscribe conjuntamente con el director ejecutivo.
- Brinda apoyo con las tareas establecidas y acompaña en la vigilancia de los procesos a seguir en cada una de los departamentos.
- Recibe solicitudes dirigidas a la dirección.



- Recibe e informa asuntos que tenga que ver con la dirección para llevar una buena comunicación y desempeño de un buen trabajo a nivel organizacional.
- Atiende y orienta de una manera fluida y clara a quienes soliciten información.
- Hace y recibe llamadas telefónicas para tener informado a los jefes departamentales los compromisos y demás asuntos que se realicen en la organización.
- Obedece y realiza instrucciones que le sean asignadas por su superior.

Producción Cultural

- Produce eventos de carácter cultural en todas sus disciplinas tangibles e intangibles.
- Aborda campos estratégicos en la formación, investigación, extensión y producción.
- Diseña, planifica y produce congresos, festivales, ceremonias, encuentros, fiestas y convenciones.
- Define el objetivo de cada evento.
- Realiza un presupuesto para cada evento.
- Determina el público beneficiado.
- Desarrolla, planifica y ejecuta proyectos, eventos, etc.
- Define el objetivo de la participación a cada evento.
- Elabora un cronograma de actividades.
- Busca recursos para el montaje de la obra.
- Realiza control de calidad.
- Crea obras escénicas, cuadros, coreografías.

Departamento Técnico

- Verifica y controla lugares, espacios, donde se realizarán eventos y ensayos.
- Supervisa todo el proceso de producción del servicio.



- Hace informes sobre los avances del proceso de producción.
- Coordina la mano de obra, los materiales, herramientas y las instalaciones para mejorar en lo mejor posible la producción del servicio
- Cuenta con los implementos necesarios para la práctica de las actividades

Administración

- Planea, organiza, ejecuta y controla las actividades de la organización.
- Elabora un presupuesto anual de operaciones
- Administra la posición financiera de la organización
- Controla sistemas de información administrativos en operaciones de la organización y actividades relacionadas con adquisiciones, control de inventarios, transporte, mantenimiento, etc.
- Designa recursos a los distintos departamentos
- Procesa papeleos y nóminas
- Mantiene las actualizaciones de papeles legales de la organización
- Coordina y orienta las actividades del personal que están en el área de su competencia.
- Tramita autorizaciones y permisos para la asistencia a los festivales.
- Tramita autorizaciones y permisos para la ejecución de eventos.

Financiero

- Planea y ejecuta la estrategia financiera.
- Investiga y desarrolla métodos de trabajo que contribuyan al mejoramiento de la gestión financiera, contable y presupuestaria.
- Coordina y supervisa la formulación, discusión, aprobación, ejecución y control de proyectos, eventos, giras, etc.
- Lleva el control presupuestario y la contabilidad de la Organización manteniendo los registros financieros contables actualizados y custodia de todos los documentos de soporte, recursos financieros y valores, que se originen productos de las operaciones financieras.



- Garantiza la presentación correcta de los documentos de pagos que se tramitan en la organización.
- Presenta diversos informes a las entidades fiscalizadoras.
- Controla que el uso de los recursos financieros sean utilizados racionalmente y de acuerdo a los términos de la organización.
- Analiza datos financieros que permitan llevar un control de la posición financiera de la organización.
- Determina la estructura de activos de la empresa.
- Determinación de la estructura de capital (pasivo y capital)
- Evalúa y selecciona clientes.
- Evalúa la posición financiera de la organización.
- Adquiere financiamiento a corto plazo.
- Adquiere activos fijos.

Marketing (Promoción)

- Elabora un Plan de Marketing.
- Cuenta con obras escénicamente listas para la venta.
- Determina a corto, medio y largo plazo las cuotas de mercado, las cifras de negocios y los beneficios.
- Diseña una estrategia dirigida a alcanzar los objetivos previstos.
- Gestiona el producto o servicio.
- Desarrolla un crecimiento a largo plazo y una estrategia competitiva para el producto.
- Trabaja con agencias de publicidad y merchandising para el desarrollo de programas y campañas.
- Estimula el interés y el soporte del producto en la fuerza de ventas y los distribuidores.
- Recoge información sobre el funcionamiento del producto, teniendo en cuenta las nuevas amenazas y oportunidades del mercado.



- Inicia pruebas de producto para detectar cambios en las necesidades del mercado.
- Realiza estudios de mercado valorando los potenciales y reales.
- Estudia la competencia.
- Vigila la imagen de la organización, la marca y de los productos, recomendando medidas correctoras si fuese necesario.
- Adapta estudios realizados a las necesidades haciendo un balance entre el coste del estudio, el beneficio esperado, la presión deseada y la disminución del riesgo.
- Elabora el programa publicitario determinando a qué público objetivo se pretende llegar y a través de qué medios y técnicas.
- Elabora el presupuesto y el control.
- Controla la calidad asegurándose de que cada anuncio tenga la calidad acorde con su coste y con los beneficios perseguidos por la organización.
- Da servicio antes y después de la venta

Recursos Humanos

- Planea y determina las necesidades de personal en la organización
- Reconoce, evalúa y controla aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que pueden afectar el bienestar organizacional
- Propone las políticas generales de administración de los recursos humanos, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes y los principios de administración de personal.
- Mantiene actualizados la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal.
- Ejecuta y tramita la incorporación, promoción, retiro o destinación del personal, como también lo relativo a licencias, permisos, asignaciones familiares y todo lo relacionado a solicitudes del personal.
- Asegura la operatividad de los trámites administrativos relacionados con licencias médicas, accidentes del trabajo, cargas familiares, asistencia,



permisos y vacaciones y otros trámites y/o certificaciones que requiera el personal.

- Controla la asistencia y los horarios de trabajo, sin perjuicio del control obligatorio que debe realizar cada Dirección.
- Calcula, registra y paga las remuneraciones del personal.
- Aplica programas de Inducción, Capacitación y Desarrollo Personal.
- Contrata profesionales especializados en las distintas ramas.
- Establece horarios, fechas y lugares de ensayo.
- Selecciona al personal que asistirá a las giras.

Ámbito de control

La unidad de administración es la más amplia y la que debe llevar el control de todos los departamentos exceptuando el de la dirección, ésta unidad podrá integrar y controlar las tareas que se ejecutan en la organización.

Autoridad

Para un funcionamiento coordinado, la propuesta es llevar autoridad centralizada.

Para aumentar la eficiencia es beneficioso centralizar las decisiones en la dirección y administración, esto ayudará a tomar medidas que los lleven a una eficiencia superior.

Estructura organizacional por departamentalización

Una vez que se ha depurado las unidades y las funciones de la organización, se propone una estructura funcional tomando en cuenta la dimensión centralizada propuesta en ésta monografía.

Estructura Funcional Centralizada Fundación Humanizarte 1

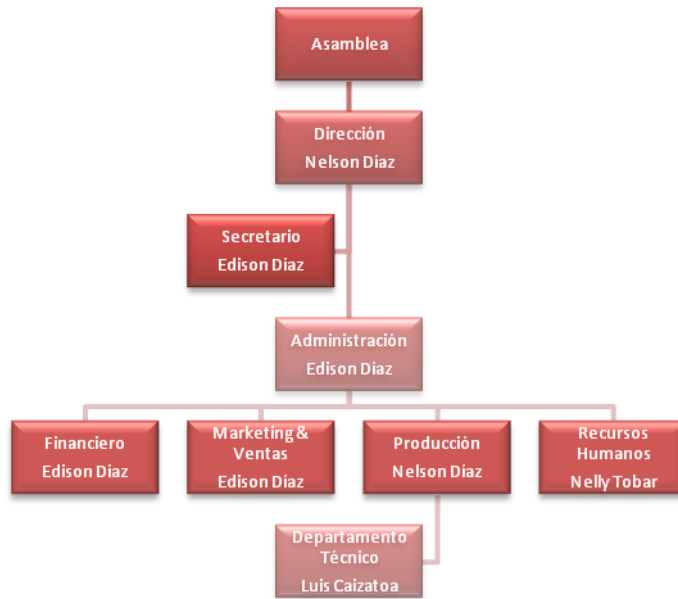


Gráfico # 3.1: Estructura funcional centralizada fundación Humanizarte 1
 Autor: María Augusta Orellana
 Fecha: Agosto 2010

Estructura Funcional Centralizada Fundación Humanizarte 2

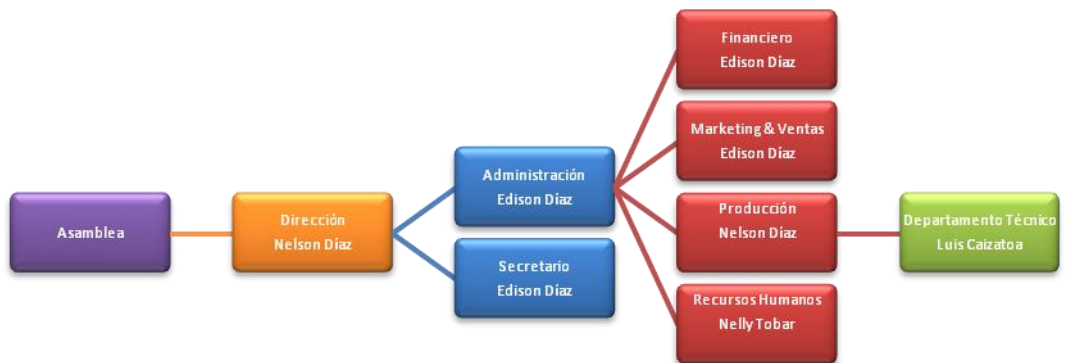


Gráfico # 3.2: Estructura funcional centralizada fundación Humanizarte 2
 Autor: María Augusta Orellana
 Fecha: Agosto 2010

Esta propuesta de estructura, junta áreas que ejecutan tareas similares, así como da prioridad a departamentos que deben trabajar individualmente y sus dependencias.



3.3 Diseño de Sistemas de Control

Desarrollar un sistema de control implica reunir un conjunto de elementos en interrelación que trabajen en función de un objetivo, los sistemas de control permiten evaluar el desempeño con eficiencia, efectividad y eficacia.

La eficiencia hace referencia a minimizar el uso de los recursos o cumplimiento de actividades y obtener un buen resultado en el producto o servicio. La efectividad es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados. La eficacia valora el impacto del producto o servicio que prestamos, es necesario que el producto o servicio sea el adecuado.

El control es la función que mide, evalúa y corrige las operaciones del proceso para que el sistema se encamine a cumplir los objetivos, el control elimina errores y coordina las acciones, para que el control pueda ser efectivo deben ser sistemas comprensibles y fáciles de ejecutar.

Existen tres tipos de Control: Estratégico, de Gestión y Operativo (www.gestiopolis.com. Acceso: 2 Agosto 2010)

- Control Estratégico: Se basa en la planificación estratégica, por consiguiente es a largo plazo y se centra en los aspectos ligados a la adaptación al entorno, comercialización, mercados, recursos productivos, tecnología, recursos financieros, etc.
- Control de Gestión: Se basa en la realización de presupuestos, planificación presupuestaria a corto plazo (menos de un año), intenta asegurar que la empresa, así como cada departamento de forma individual logren sus objetivos.
- Control Operativo: Dirige su acción hacia la planificación operativa, es decir, que asegura que las tareas realizadas en cada puesto de trabajo día a día se realicen correctamente (www.gestiopolis.com. Acceso: 2 Agosto 2010).



Los sistemas de control deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente: ser entendibles, seguir la forma de organización, rápida, flexible, económica.

Propuesta de Diseño de Sistemas de Control para el Ballet Humanizarte

Las fichas de control se establecen para tener un seguimiento minucioso y de tallado de cada actividad a realizar del cronograma de actividades, a continuación se presenta ejemplos de ficha de control propuestas para la organización

FICHA DE CONTROL # 1

Cuadro de control para el departamento de marketing

Objetivo de ficha de control: Difundir las funciones del Ballet Andino

Evento:	Funciones del Ballet Andino					
Fecha:	Viernes y Domingos					
Departamento:	Marketing					
Encargado:	Señor Edison Díaz					
Actividad	Descripción	Encargado	Acción Básica	Fecha de acción	Fecha de revisión y aprobación	Costo
Diseño	Diseño de invitaciones y Posters	Edison Díaz	Presentar propuestas	05-sep-09	08-sep-09	\$ 300
Promoción y Difusión	Promocionar el evento	Voluntarios	Ubicar posters en lugares estratégicos de la ciudad.	12-sep-09	17-sep-09	\$100
		Voluntarios	Entregar Invitaciones	12-sep-09	14-sep-09	\$ 50
		Edison Díaz	Contactar medios de comunicación	08-sep-09	08-sep-09	\$ 0
		Voluntarios	Publicar en la página Web de la Fundación.	08-sep-09	08-sep-09	\$ 0
Distribución	Funciones del Ballet Andino	Voluntarios	Recibir Invitados y llevar conteo de asistentes	Viernes y Domingos	evaluación a fin de mes	\$ 0
Mantenimiento	Controlar ubicación de publicidad	Voluntarios	Reemplazar publicidad deteriorada	cada dos semanas	evaluación a fin de mes	\$ 40

Cuadro # 3.3: Ficha de control #1
 Autor: María Augusta Orellana
 Fecha: Agosto 2010
 Fuente: www.ite.educacion.es

FICHA DE CONTROL # 2

Cuadro de control para el departamento técnico

Objetivo de ficha de control: Difundir las funciones del Ballet Andino

María Augusta Orellana Alvear



Evento:	Funciones del Ballet Andino					
Fecha:	Viernes y Domingos					
Departamento:	Técnico					
Encargado:	Luis Caizatoa					
Actividad	Descripción	Encargado	Acción Básica	Fecha de acción	Fecha de revisión y aprobación	Costo
Impresiones	logística de impresiones	Carlos Sánchez	Entregar diseño a imprenta	08-sep-09	11-sep-09	\$ 800
		Carlos Sánchez	Retirar impresiones	11-sep-09	11-sep-09	
		Carlos Sánchez	Entregar departamento de marketing	11-sep-09	11-sep-09	

Cuadro # 3.4: Ficha de control #2
 Autor: María Augusta Orellana
 Fecha: Agosto 2010
 Fuente: www.ite.educacion.es

FICHA DE CONTROL # 3

Cuadro de control para el departamento recursos humanos

Objetivo de ficha de control: Difundir las funciones del Ballet Andino

Evento:	Funciones del Ballet Andino					
Fecha:	Viernes y Domingos					
Departamento:	Recursos Humanos					
Encargado:	Edison Díaz					
Actividad	Descripción	Encargado	Acción Básica	Fecha de acción	Fecha de revisión y aprobación	Costo
Selección de Voluntarios	Difusión y promoción	Nelson Díaz	Pegar afiches y dar mantenimiento	08-sep-09	11-sep-09	\$ 0
		Nelson Díaz	Entregar Invitaciones	11-sep-09	11-sep-09	
		Edison Díaz	Publicar en página web	11-sep-09	11-sep-09	

Cuadro # 3.5: Ficha de control #3
 Autor: María Augusta Orellana
 Fecha: Agosto 2010
 Fuente: www.ite.educacion.es

FICHA DE CONTROL # 4

Diagrama de control de ensayos para el Ballet Andino

Objetivo: Aumentar la calidad de tiempo en ensayos

María Augusta Orellana Alvear

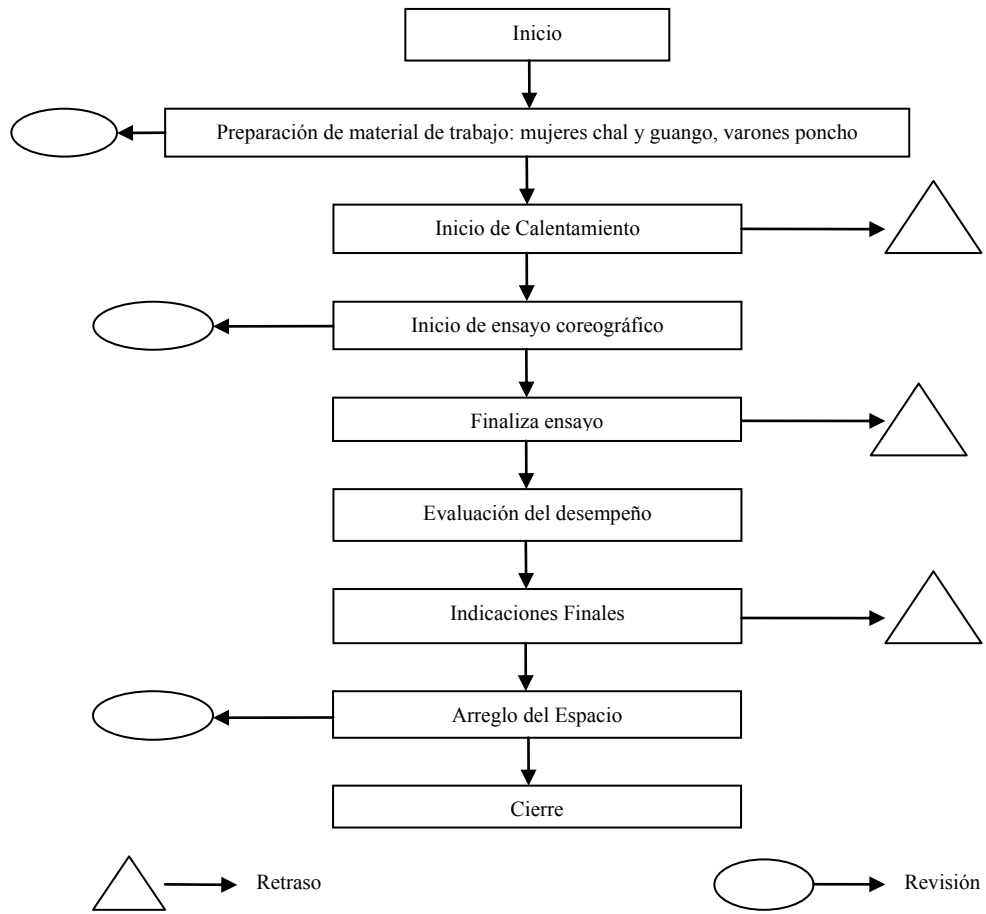


Gráfico # 3.3: Diagrama de control de ensayos para el Ballet Humanizarte
Autor: María Augusta Orellana
Fecha: Agosto 2010
Fuente: www.gestion-calidad.com



3.4 Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles

[CUADRO DE ESTRATEGIAS](#) (ver cuadro de estrategias finales en Excel)



Capítulo 4

Conclusiones y Recomendaciones



4. Conclusiones Y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

Al estudiar el macroentorno nacional que incide en la toma de decisiones de los altos directivos, se puede concluir que el entorno es un 96.25% atractivo para la organización. El análisis industrial permite concluir que, en la ciudad de Quito la industria de la Danza Tradicional se encuentra en madurez, esto quiere decir que existen varias empresas compitiendo por un posicionamiento de mercado, en un oligopolio. Humanizarte cuenta con el 13.13% de participación del mercado en la ciudad de Quito, situándose en un segundo lugar a nivel industrial como consecuencia de el riesgo de entrada y rivalidad de los competidores, el poder de negociación de los compradores es alto, el poder de negociación y perfil de sustitutos es bajo.

En la ciudad de Cuenca se concluye que la industria de la danza folclórica se encuentra en agitación, es decir la industria no está concentrada, las barreras de entrada y de salida son bajas, existe un alta rivalidad entre competidores por construir una lealtad a la marca y obtener mayor participación de mercado, los compradores exigen calidad en los servicios y los sustitutos se presentan como complementarios para los servicios de la danza folclórica.

El análisis interno concluye que la organización tiene un ratio de liquidez de 3.59 indicando que existe un capital ocioso, que puede invertirse en proyectos y estrategias que permitan mejorar a la institución. La Fundación maneja un excelente modelo de negocios y cadena de valor basadas en la calidad, eficiencia e innovación dando un valor adicional a los servicios que ésta oferta. Sin embargo no posee un organigrama funcional que le permita diferenciar las obligaciones departamentales y conlleve a alcanzar los objetivos que se plantean en los estatutos.

La Fundación Cultural Humanizarte se ha posicionado y trabajado en la lealtad de marca, generando una ventaja competitiva.



Por lo tanto, la estrategia corporativa de franquicias o alianzas estratégicas se presentan como una gran oportunidad de inversión para la fundación. La estrategia de negocio que implica la diferenciación y posicionamiento de mercado debe conservarse y ampliarse a nivel nacional y finalmente la estrategia a nivel funcional enfocada principalmente en el departamento de marketing, generará más ingresos a la organización.

4.2 Recomendaciones

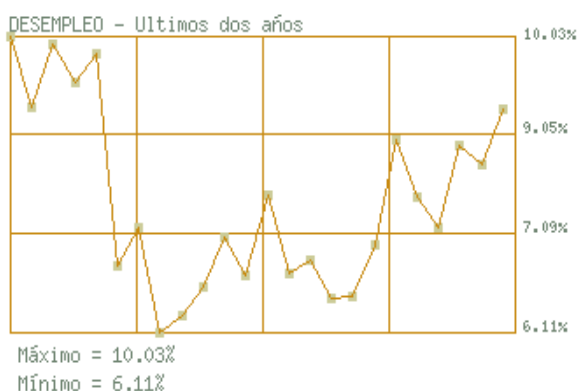
Se recomienda implementar la estructura organizacional y los sistemas de control propuestos para un mejor rendimiento organizacional y alcanzar los objetivos propuestos por la organización. Es importante se implemente la estrategia funcional, puesto que si la organización no trabaja internamente de manera correcta, será imposible llevar a cabo un proceso de implementación de estrategias corporativas y globales.



Anexos

ANEXO 1

TASA DE DESEMPLEO EN LOS DOS ULTIMOS AÑOS EN EL ECUADOR

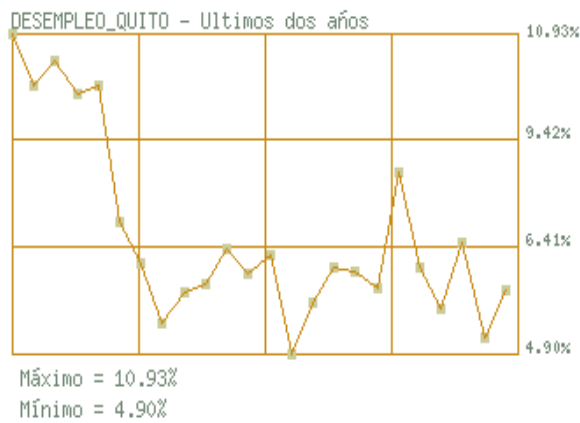


FECHA	VALOR
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.50 %
Noviembre-30-2008	7.91 %
Octubre-31-2008	8.66 %
Septiembre-30-2008	7.27 %
Agosto-31-2008	6.60 %
Julio-31-2008	6.56 %
Junio-30-2008	7.06 %
Mayo-31-2008	6.90 %
Abril-30-2008	7.93 %
Marzo-31-2008	6.87 %
Febrero-29-2008	7.37 %
Enero-31-2008	6.71 %
Diciembre-31-2007	6.34 %
Noviembre-30-2007	6.11 %
Octubre-31-2007	7.50 %
Septiembre-30-2007	7.00 %
Agosto-31-2007	9.80 %
Julio-31-2007	9.43 %
Junio-30-2007	9.93 %
Mayo-31-2007	9.10 %
Abril-30-2007	10.03 %

Fuente: Banco Central del Ecuador
Fecha: Octubre 2009

ANEXO 2

DESEMPLEO EN QUITO ULTIMOS DOS AÑOS

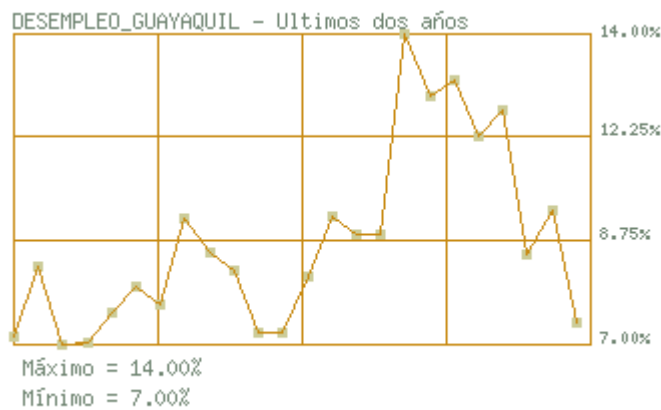


Fuente: Banco Central del Ecuador
Fecha: Octubre 2009

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2009	6.09 %
Junio-30-2009	5.23 %
Marzo-31-2009	7.00 %
Diciembre-31-2008	5.76 %
Noviembre-30-2008	6.54 %
Octubre-31-2008	8.34 %
Septiembre-30-2008	6.16 %
Agosto-31-2008	6.45 %
Julio-31-2008	6.55 %
Junio-30-2008	5.89 %
Mayo-31-2008	4.90 %
Abril-30-2008	6.75 %
Marzo-31-2008	6.40 %
Febrero-29-2008	6.90 %
Enero-31-2008	6.22 %
Diciembre-31-2007	6.06 %
Noviembre-30-2007	5.48 %
Octubre-31-2007	6.60 %
Septiembre-30-2007	7.40 %
Agosto-31-2007	9.97 %
Julio-31-2007	9.81 %
Junio-30-2007	10.41 %
Mayo-31-2007	9.96 %
Abril-30-2007	10.93 %

ANEXO 3

DESEMPLEO EN GUAYAQUIL ULTIMOS DOS AÑOS

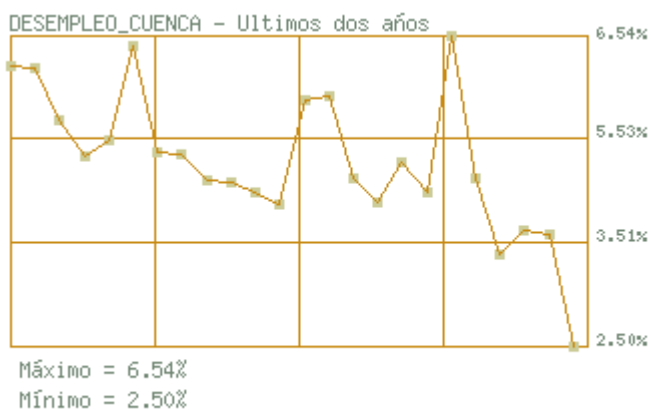


FECHA	VALOR
Septiembre-30-2009	12.98 %
Junio-30-2009	12.58 %
Marzo-31-2009	14.00 %
Diciembre-31-2008	9.48 %
Noviembre-30-2008	9.47 %
Octubre-31-2008	9.91 %
Septiembre-30-2008	8.53 %
Agosto-31-2008	7.29 %
Julio-31-2008	7.26 %
Junio-30-2008	8.65 %
Mayo-31-2008	9.10 %
Abril-30-2008	9.86 %
Marzo-31-2008	7.90 %
Febrero-29-2008	8.31 %
Enero-31-2008	7.73 %
Diciembre-31-2007	7.04 %
Noviembre-30-2007	7.00 %
Octubre-31-2007	8.75 %
Septiembre-30-2007	7.16 %
Agosto-31-2007	10.37 %
Julio-31-2007	9.89 %
Junio-30-2007	10.53 %
Mayo-31-2007	9.46 %
Abril-30-2007	10.41 %

Fuente: Banco Central del Ecuador
Fecha: Octubre 2009

ANEXO 4

DESEMPLEO EN CUENCA ULTIMOS DOS AÑOS



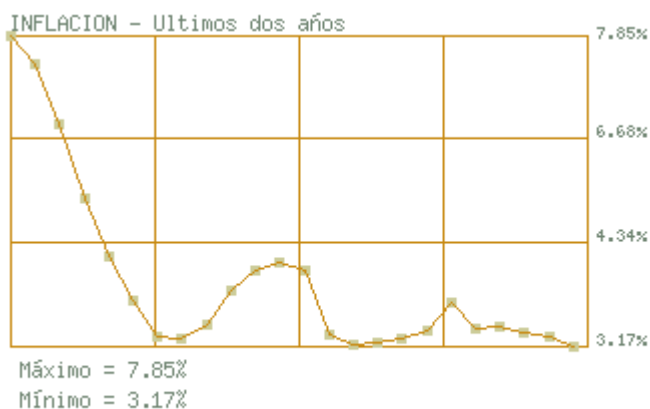
Fuente: Banco Central del Ecuador
Fecha: Octubre 2009

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2009	6.54 %
Junio-30-2009	4.52 %
Marzo-31-2009	4.90 %
Diciembre-31-2008	4.37 %
Noviembre-30-2008	4.70 %
Octubre-31-2008	5.75 %
Septiembre-30-2008	5.71 %
Agosto-31-2008	4.34 %
Julio-31-2008	4.50 %
Junio-30-2008	4.64 %
Mayo-31-2008	4.67 %
Abril-30-2008	5.00 %
Marzo-31-2008	5.03 %
Febrero-29-2008	6.40 %
Enero-31-2008	5.19 %
Diciembre-31-2007	4.98 %
Noviembre-30-2007	5.44 %
Octubre-31-2007	6.13 %
Septiembre-30-2007	6.16 %
Agosto-31-2007	5.02 %
Julio-31-2007	4.60 %
Junio-30-2007	3.69 %
Mayo-31-2007	2.00 %
Abril-30-2007	2.95 %



ANEXO 5

INFLACIÓN ANUAL DICIEMBRE 2007 – NOVIEMBRE 2009



Fuente: Banco Central del Ecuador
Fecha: Octubre 2009

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2009	4.02 %
Octubre-31-2009	3.50 %
Septiembre-30-2009	3.29 %
Agosto-31-2009	3.33 %
Julio-31-2009	3.85 %
Junio-30-2009	4.54 %
Mayo-31-2009	5.41 %
Abril-30-2009	6.52 %
Marzo-31-2009	7.44 %
Febrero-28-2009	7.85 %
Enero-31-2009	8.36 %
Diciembre-31-2008	8.83 %
Noviembre-30-2008	9.13 %
Octubre-31-2008	9.85 %
Septiembre-30-2008	9.97 %
Agosto-31-2008	10.02 %
Julio-31-2008	9.87 %
Junio-30-2008	9.69 %
Mayo-31-2008	9.29 %
Abril-30-2008	8.18 %
Marzo-31-2008	6.56 %
Febrero-29-2008	5.10 %
Enero-31-2008	4.19 %
Diciembre-31-2007	3.32 %

ANEXO 6

ÍNDICE DE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR

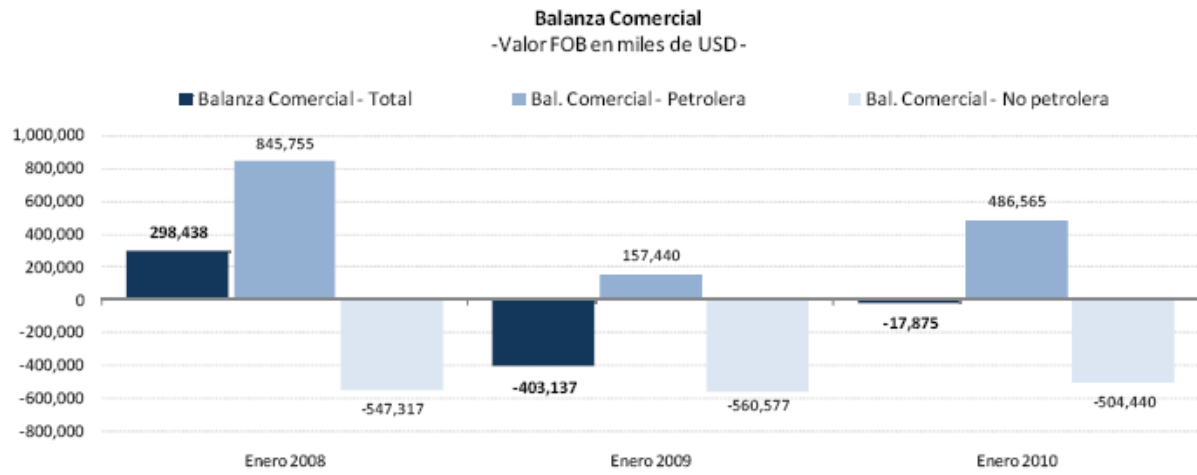
	Indicador de Situación Presente			ICC - BCE según ciudad				
	Indicador de Situación Presente	Indicador de Expectativas	ICC-BCE	Cuenca	Machala	Guayaquil	Quito	Ambato
Oct-07	36,8	51,8	41,8	41,4	43,4	41,8	41,4	41,0
Nov-07	35,1	46,1	38,8	37,5	40,6	39,8	38,9	36,4
Dic-07	34,8	42,7	37,4	35,6	38,6	35,8	41,8	34,4
Ene-08	32,6	38,6	34,6	29,2	38,5	38,2	33,4	31,2
Feb-08	31,1	38,1	33,4	30,0	36,1	33,9	31,9	35,2
Mar-08	29,0	35,7	31,2	29,7	33,4	33,9	29,2	28,6
Abr-08	27,0	33,6	29,2	27,6	32,3	29,2	28,8	28,1
May-08	24,9	32,4	27,4	26,3	26,7	30,8	25,7	25,8
Jun-08	27,0	34,9	29,7	29,3	31,0	31,7	28,1	27,2
Jul-08	26,9	36,8	30,2	30,9	33,6	30,5	27,3	29,5
Ago-08	31,5	40,8	34,6	36,5	37,5	35,2	31,3	33,0
Sep-08	32,1	42,2	35,4	39,0	36,3	33,4	35,4	34,6
Oct-08	32,6	42,8	36,0	38,4	37,5	34,9	35,7	34,3
Nov-08	33,7	42,0	36,5	39,7	36,2	37,1	34,4	35,1
Dic-08	35,3	42,1	37,6	38,3	38,8	38,1	37,1	35,2
Ene-09	30,5	35,6	32,2	29,1	34,4	32,1	32,7	32,7
Feb-09	27,5	33,7	29,6	26,7	29,8	29,4	30,2	31,9
Mar-09	28,8	35,3	31,0	28,3	31,7	32,2	31,1	30,7
Abr-09	28,2	36,1	30,8	29,4	35,2	31,7	28,9	28,8
May-09	31,4	39,2	34,0	31,8	34,5	35,4	32,9	35,0
Jun-09	33,1	41,4	35,9	33,7	38,0	37,0	35,0	35,1
Jul-09	32,9	42,6	36,1	33,4	37,4	37,0	36,0	36,3
Ago-09	34,0	42,8	36,9	35,8	37,6	38,4	36,1	36,0
Sep-09	34,3	42,5	37,1	35,9	36,2	39,0	37,2	35,6
Oct-09	33,1	43,4	36,5	36,1	37,9	37,4	35,8	34,6
Nov-09	31,1	41,9	34,7	34,9	37,5	37,9	31,4	30,0
Dic-09	39,2	45,8	41,3	39,1	46,4	44,3	40,7	34,2

En el mes de diciembre de 2009, la ciudad de mayor confianza del consumidor fue Machala, obteniendo en promedio un ICC de 46.4 puntos. En contraste, la ciudad con un menor Índice de Confianza al Consumidor fue Ambato, con un puntaje de 34.2 puntos.

Fuente: Banco Central del Ecuador
Fecha: Enero 2010

ANEXO 7

ANALISIS DE LA BALANZA COMERCIAL



Fuente: Banco Central del Ecuador

Fecha: Febrero 2010

ANEXO 8

BALANZA DE PAGOS DE LOS SERVICIOS ECUADOR

Cuadro 4 Principales rubros de la balanza de Servicios (Millones de dólares)

	2007 III	2007 IV	2008 I	2008 II	2008 III	2008 IV	2009 I	2009 II	2009 III
Servicios	-338.1	-372.4	-358.9	-418.0	-432.3	-432.1	-381.9	-306.8	-339.6
Servicios prestados	316.7	308.1	301.0	334.3	344.1	333.7	291.5	297.2	313.2
Transportes	92.7	91.5	82.7	94.4	98.7	90.1	73.8	84.7	90.3
Viajes	168.7	163.0	165.4	187.5	195.5	193.4	164.3	158.9	171.4
Otros servicios	55.3	53.6	52.9	52.4	50.0	50.2	53.4	53.6	51.5
Servicios recibidos	-654.8	-680.6	-659.9	-752.3	-776.4	-765.8	-673.4	-604.0	-652.7
Transportes	-348.5	-370.7	-356.2	-388.5	-458.9	-430.6	-347.2	-295.4	-360.0
Viajes	-125.9	-127.2	-133.0	-136.6	-135.3	-136.7	-134.8	-138.4	-137.1
Otros servicios	-180.4	-182.7	-170.7	-227.3	-182.2	-198.5	-191.5	-170.2	-155.7

Fuente: Banco Central del Ecuador-Balanza de Pagos

Fuente: Banco Central del Ecuador –Balanza de Pagos

Fecha: Enero 2010



ANEXO 9

Comportamiento de la Balanza de Pagos de Servicios Colombia

Balanza de servicios, renta de los factores y transferencias

El Banco de la República de Colombia expone su balance del comercio exterior de servicios en acumulado a septiembre de 2009 arrojó un déficit de USD 1.758 millones, menor en USD 483 millones al de un año atrás. Este comportamiento se explica principalmente por la disminución de los egresos de servicios de transporte, que cayeron USD 652 millones como consecuencia de la reducción de los pagos de fletes asociados a las menores importaciones de bienes. Cabe anotar, que en el valor global del comercio exterior de servicios (exportaciones más importaciones), sobresalen por su participación las actividades relacionadas con transporte, viajes, servicios empresariales y comunicaciones al generar el 95,0% de los ingresos y el 87,3% de los egresos. A nivel de los servicios empresariales, se destacan los mayores pagos netos por servicios técnicos contratados principalmente por el sector petrolero.⁶

Está claro que Colombia en su balanza de pagos servicios revela una reducción en los gastos, lo que le permite comercializar sus servicios de transporte, intermediación. A pesar de que en los datos del Ministerio de Turismo del año 2008, ver anexo 13 de “Entrada de Extranjeros al Ecuador según país de nacionalidad años 2004-2008” Colombia presenta mayor entrada de extranjeros al Ecuador, la balanza de servicios de Colombia se presenta estable. Es probable la entrada de extranjeros colombianos no sea por motivos de turismo.

Fuente: Banco de la República. Subgerencia de Estudios Económicos. “Balanza de Pagos evolución enero septiembre de 2009”. *Internet*. <http://www.banrep.gov.co/estad/Balanza-pagos/III-Trim-2009.pdf>. Acceso: 17 Noviembre 2009.



ANEXO 10

Comportamiento de la Balanza de Pagos de Servicios Perú

La Balanza de Bienes y Servicios del Turismo Peruano al Primer trimestre del 2009 y su evolución con respecto al 2008, 2007 y 2006

El gasto por consumo del turismo emisor peruano durante el primer trimestre del año 2009 muestra en términos absolutos un ligero incremento en dólares corrientes de los Estados Unidos de Norteamérica equivalente a 11 millones de dólares, lo que en términos porcentuales equivale a un incremento del 3,99% con respecto a igual trimestre del año 2008. Sin embargo se puede notar un proceso de desaceleración en el gasto, si se comparan los incrementos sucesivos de los anteriores años. Así el incremento entre el primer trimestre del año 2008 con respecto al año 2007, fue del 18,45% y el del 2007 con respecto al del 2006 del 14,78%. (Gráfica del anexo 10), esta información deja en claro los incrementos de las Balanzas de Bienes y Servicios de Perú resultado de una buena administración, promoción y planeación.

Fuente: Cifras de Turismo en el Perú “La Balanza de Bienes y servicios del turismo peruano al primer trimestre del 2009 y su evolución con respecto al 2008, 2007, y 2006”. *Internet.* <http://www.banrep.gov.co/estad/Balanza-pagos/III-Trim-2009.pdf>. Acceso: 17 Noviembre 2009.

GRÁFICA ANEXO 10

LA BALANZA DE BIENES Y SERVICIOS DEL TURISMO PERUANO AL PRIMER TRIMESTRE DEL 2009 Y SU EVOLUCIÓN CON RESPECTO AL 2008, 2007, Y 2006

Cuadro 1
Balanza de Bienes y Servicios del Sector Turismo
Primer trimestre del 2006, 2007, 2008 y 2009
(en millones de dólares corrientes)

Trimestre	Turismo Receptivo	Turismo Emisor	Saldo de Balanza
Primer trimestre 2009	489	287	202
Primer trimestre 2008	473	276	197
Primer trimestre 2007	394	233	161
Primer trimestre 2006	369	203	166

Fuente: B.C.R.P. Badatur del OTP

Elaboración: Observatorio Turístico del Perú

Cuadro 2
Balanza de Bienes y Servicios del Sector Turismo
Primeros trimestres, 2007, 2008 y 2009
en términos porcentuales

Trimestre	Incremento del Receptivo	Incremento del Emisor	Incremento Saldo de Balanza
Primer trimestre 2009	3,38%	3,99%	2,54%
Primer trimestre 2008	20,05%	18,45%	22,36%
Primer trimestre 2007	6,78%	14,78%	-3,01%
Primer trimestre 2006	-	-	-

Fuente: B.C.R.P. Badatur del OTP

Elaboración: Observatorio Turístico del Perú

Fuente: Cifras turismo de Perú



ANEXO 11

Comportamiento de la Balanza de Pagos de Servicios España

En el mes de junio de 2009, la balanza de servicios registró un superávit de 2.625,7 millones de euros, inferior al del mismo mes del año anterior, de 3.024,4 millones. Esta evolución refleja tanto la disminución del saldo positivo de la balanza de turismo y viajes, que se situó en 2.601,3 millones de euros (2.815,5 millones en junio de 2008) como la del saldo, también positivo, de los otros servicios, hasta 24,4 millones de euros (208,9 millones en junio de 2008).

En la balanza de servicios, el superávit acumulado en el primer semestre del año disminuyó hasta 10.670,1 millones de euros, desde 10.719,8 millones en el mismo período de 2008, como resultado de la disminución del saldo positivo de turismo y viajes, ya que el déficit de los servicios no turísticos se redujo. El superávit registrado en los seis primeros meses de 2009 por la rúbrica de turismo y viajes disminuyó un 7,9% en tasa interanual, hasta 10.999,6 millones de euros (11.946,1 millones en el mismo período del año anterior).

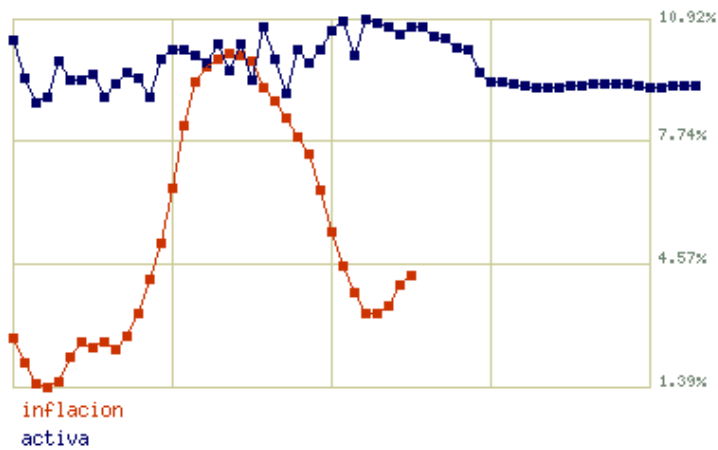
Fuente: Banco de España. “Balanza de Pagos España 2009”. Internet. <http://www.bde.es/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/NotasInformativas/09/Arc/Fic/presbe122.pdf>. Acceso: Diciembre 2009.



ANEXO 12

TASA DE INTERES ACTIVA DESDE EL 2007 HASTA EL 2009

Comparación de Índice de precios al consumidor (IPC) frente a Tasa de interés



**Fuente: Banco Central del Ecuador
Fecha: Enero 2010**

inflation	activa
2007-01-31	2.68
2007-02-28	2.03
2007-03-31	1.47
2007-04-30	1.39
2007-05-31	1.56
2007-06-30	2.19
2007-07-31	2.58
2007-08-31	2.44
2007-09-30	2.58
2007-10-31	2.36
2007-11-30	2.70
2007-12-31	3.32
2008-01-31	4.19
2008-02-29	5.10
2008-03-31	6.56
2008-04-30	8.18
2008-05-31	9.29
2008-06-30	9.69
2008-07-31	9.87
2008-08-31	10.02
2008-09-30	9.97
2008-10-31	9.85
2008-11-30	9.13
2008-12-31	8.83
2009-01-31	8.36
2009-02-28	7.85
2009-03-31	7.44
2009-04-30	6.52
2009-05-31	5.41
2009-06-30	4.54
2009-07-31	3.85
2009-08-31	3.33
2009-09-30	3.29
2009-10-31	3.50
2009-11-30	4.02
2007-01-07	10.37
2007-01-14	9.42
2007-01-21	8.74
2007-01-28	8.90
2007-02-04	9.82
2007-02-11	9.37
2007-02-18	9.35
2007-02-25	9.51
2007-03-04	8.90
2007-03-11	9.26
2007-03-18	9.56
2007-03-25	9.38
2007-04-01	8.93
2007-04-08	9.88
2007-04-15	10.11
2007-04-22	10.13
2007-04-29	9.98
2007-05-06	9.81
2007-05-13	10.26
2007-05-20	9.58
2007-05-27	10.26
2007-06-03	9.35
2007-06-10	10.73
2007-06-17	9.87
2007-06-24	8.99
2007-06-29	10.12
2007-07-01	9.79
2007-07-08	10.12
2007-07-15	10.61
2007-07-22	10.85
2007-07-29	9.97
2007-08-05	10.92
2007-09-30	10.82
2007-10-31	10.70
2007-11-30	10.55
2007-12-10	10.72
2008-01-02	10.74
2008-02-06	10.50
2008-03-19	10.43
2008-04-03	10.17
2008-05-05	10.14
2008-07-16	9.52
2008-08-06	9.31
2008-09-30	9.31
2008-10-31	9.24
2008-11-30	9.18
2008-12-31	9.14
2009-01-31	9.14
2009-01-31	9.16
2009-02-28	9.21
2009-02-28	9.21
2009-03-31	9.24
2009-04-30	9.24
2009-05-31	9.26
2009-06-30	9.24
2009-07-31	9.22
2009-08-31	9.15
2009-09-30	9.15
2009-10-31	9.19
2009-11-30	9.19
2009-12-31	9.19

ANEXO 13



Fuente: Ministerio de Finanzas / ESIGEF

Fuente: Ministerio de Finanzas

Fecha: Enero 2010

ANEXO 14

**ENTRADA DE EXTRANJEROS AL ECUADOR SEGÚN PAÍS DE NACIONALIDAD
AÑOS:2004-2008**

NACIONALIDAD	2004	2005	2006	2007	2008
TOTAL	818.927	859.888	840.555	937.487	1.005.297
ÁFRICA	2.191	1.919	1.240	1.360	1.560
OTROS ÁFRICA	2.191	1.919	1.240	1.360	1.560
TODOS ÁFRICA	2.191	1.919	1.240	1.360	1.560
AMÉRICAS	662.019	690.743	642.075	729.610	753.266
EL CARIBE	5.097	5.301	5.483	7.381	14.424
CUBA	2.946	2.917	3.139	4.763	10.904
OTROS CARIBE	2.151	2.384	2.344	2.618	3.520
AMER CENTRAL	12.079	12.010	10.858	11.413	13.649
COSTA RICA	3.244	2.986	2.723	3.078	4.045
PANAMÁ	4.748	4.813	3.731	3.582	4.504
OT.AMER CENT	4.087	4.211	4.404	4.753	5.100
AMER NORTE	208.169	235.314	231.201	273.552	280.934
CANADÁ	15.308	16.428	17.059	21.571	22.839
MÉXICO	10.747	12.047	9.065	10.963	13.689
EEUU	182.114	206.839	205.077	241.018	244.406
AMÉRICA SUR	436.668	438.116	394.531	437.264	444.251
ARGENTINA	15.354	16.720	16.666	19.226	21.718
BOLIVIA	4.020	3.730	3.579	4.444	4.797
BRASIL	10.295	11.255	11.892	13.400	15.052
CHILE	17.541	18.228	18.341	21.674	24.212
COLOMBIA	179.434	177.700	179.487	203.326	200.487
PERÚ	191.303	191.048	145.410	150.439	147.420
URUGUAY	2.212	2.313	2.185	2.663	2.758
VENEZUELA	15.544	16.276	16.178	21.110	26.771
OTR AM SUR	965	846	793	982	1.036
OTROS AMÉRICA	6	2	2	0	8
OTR AMÉRICA	6	2	2	0	8
ASIA OR/PACI	21.195	20.222	19.488	25.223	39.799
AS NORDESTE	4.690	4.271	4.002	4.760	5.533
JAPÓN	4.690	4.271	4.002	4.760	5.533



AUSTRALASIA	5.778	6.643	6.396	7.988	9.696
AUSTRALIA	4.654	5.549	5.206	6.423	7.902
NUEVA ZELAND	1.124	1.094	1.190	1.565	1.794
OT.AS OR/PAC	10.727	9.308	9.090	12.475	24.570
OTROS ASIA	10.643	9.224	9.044	12.434	24.520
OTR OCEANÍA	84	84	46	41	50
EUROPA	133.495	146.537	144.682	179.700	194.621
EUROPA NORTE	20.867	22.822	22.008	27.014	25.180
REINO UNIDO	20.867	22.822	22.008	27.014	25.180
EUR MERIDION	38.413	44.234	47.940	59.429	63.736
ITALIA	11.744	12.278	11.438	13.071	13.799
ESPAÑA	26.669	31.956	36.502	46.358	49.937
EUR OCCIDENT	49.544	53.629	48.416	58.968	62.743
FRANCIA	13.336	15.363	14.181	16.856	18.876
ALEMANIA	19.451	20.809	18.586	23.302	24.227
PAÍSES BAJOS	8.766	9.115	7.875	10.085	11.100
SUIZA	7.991	8.342	7.774	8.725	8.540
EUR MED.ORIE	3.107	2.739	3.098	3.687	4.262
ISRAEL	3.107	2.739	3.098	3.687	4.262
OTROS EUROPA	21.564	23.113	23.220	30.602	38.700
OTROS EUROPA	21.564	23.113	23.220	30.602	38.700
SIN ESPECIFICAR	27	467	33.070	1.594	16.051
OTR.MUNDO	27	467	33.070	1.594	16.051

Fuente: Anuarios de Entradas y Salidas Internacionales - INEC 2004-2007
 Dirección Nacional de Migración - 2008 - Clasificación OMT
 Fecha: Diciembre 2009



**ANEXO 15
ENTRADA DE EXTRANJEROS AL ECUADOR SEGÚN AÑOS Y SEXO
AÑOS: 2004-2008**

MESES	2004		2005		2006		2007		2008	
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
ENERO	43265	27.603	47.172	31.946	45.248	33.608	47.612	36.458	51.854	40.524
FEBRERO	37.677	23.084	40.138	25.914	37.610	25.798	40.760	28.774	42.710	31.464
MARZO	41.628	23.991	43.373	29.507	38.443	25.061	43.965	30.964	44.257	33.689
ABRIL	37.918	23.956	37.851	22.638	35.610	26.498	39.573	28.215	39.650	27.907
MAYO	37.700	21.809	39.656	24.136	34.111	23.164	40.227	28.356	42.621	32.046
JUNIO	42.458	27.915	45.582	31.477	39.963	31.826	47.980	37.789	50.001	39.261
JULIO	52.026	38.856	53.426	42.195	49.521	40.308	55.074	46.014	59.286	49.964
AGOSTO	43.722	29.975	46.166	34.015	43.510	34.316	50.935	40.374	52.004	44.332
SEPTIEMBRE	36.986	22.555	34.473	24.958	39.069	26.129	38.764	26.202	43.881	29.876
OCTUBRE	42.477	25.900	32.699	31.056	39.832	26.706	42.872	29.493	46.153	33.661
NOVIEMBRE	40.744	23.292	24.963	40.933	38.944	26.415	43.723	29.550	48.080	35.378
DICIEMBRE	42.863	30.527	28.997	46.617	44.058	34.807	46.936	36.877	48.370	38.328
TOTAL	499.464	319.463	474.496	385.392	485.919	354.636	538.421	399.066	568.867	436.430
	818.927		859.888		840.555		937.487		1.005.297	

Fuente: Anuarios de Entradas y Salidas Internacionales - INEC
2004-2007
Dirección Nacional de Migración – 2008
Fecha: Diciembre 2009



ANEXO 16
ENTRADA DE EXTRANJEROS AL ECUADOR SEGÚN PAÍS DE PROCEDENCIA
AÑOS: 2004 – 2008

PAÍS DE PROCEDENCIA	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%
AMÉRICA	738.955	90,23	769.332	89,47	736.788	87,65	821.429	87,62	873.663	86,91
Argentina	8.089	0,99	9.067	1,05	11.759	1,40	15.019	1,60	15.482	1,54
Bolivia	954	0,12	1.212	0,14	1.727	0,21	2.462	0,26	2.252	0,22
Brasil	2.971	0,36	4.014	0,47	6.456	0,77	8.950	0,95	9.643	0,96
Canadá	2.260	0,28	2.611	0,30	5.041	0,60	6.613	0,71	6.011	0,60
Colombia	209.361	25,57	211.799	24,63	210.742	25,07	236.348	25,21	239.838	23,86
Costa Rica	13.336	1,63	10.836	1,26	7.626	0,91	5.703	0,61	8.599	0,86
Chile	18.545	2,26	17.970	2,09	18.041	2,15	18.832	2,01	22.186	2,21
Estados Unidos	195.735	23,90	216.332	25,16	230.054	27,37	262.157	27,96	265.611	26,42
México	4.397	0,54	11.838	1,38	6.780	0,81	8.585	0,92	9.981	0,99
Panamá	26.457	3,23	24.952	2,90	21.904	2,61	20.276	2,16	27.597	2,75
Perú	240.530	29,37	241.483	28,08	196.690	23,40	207.774	22,16	226.672	22,55
Uruguay	408	0,05	557	0,06	919	0,11	1.499	0,16	1.381	0,14
Venezuela	12.648	1,54	12.355	1,44	11.417	1,36	15.878	1,69	20.363	2,03
Resto de América	3.264	0,40	4.306	0,50	7.632	0,91	11.333	1,21	18.047	1,80
EUROPA	76.858	9,39	87.423	10,17	98.992	11,78	110.187	11,75	119.225	11,86
Alemania	3.065	0,37	3.243	0,38	6.264	0,75	7.453	0,79	7.760	0,77
Austria	271	0,03	347	0,04	580	0,07	750	0,08	799	0,08
Bélgica	623	0,08	784	0,09	1.301	0,15	1.639	0,17	1.655	0,16
España	42.330	5,17	49.202	5,72	49.890	5,94	53.506	5,71	60.179	5,99
Francia	2.060	0,25	2.785	0,32	4.661	0,55	5.850	0,62	6.351	0,63
Holanda	20.089	2,45	21.122	2,46	17.313	2,06	17.529	1,87	20.809	2,07



Italia	3.177	0,39	3.486	0,41	5.302	0,63	5.984	0,64	6.118	0,61
Reino Unido	1.805	0,22	2.576	0,30	6.009	0,71	7.500	0,80	6.489	0,65
Suiza	1.258	0,15	1.409	0,16	2.737	0,33	3.022	0,32	2.845	0,28
Suecia	342	0,04	427	0,05	862	0,10	1.275	0,14	1.100	0,11
Resto de										
Europa	1.838	0,22	2.042	0,24	4.073	0,48	5.679	0,61	5.120	0,51
ASIA	2.324	0,28	2.176	0,25	3.378	0,40	4.471	0,48	10.755	1,07
ÁFRICA	346	0,04	369	0,04	256	0,03	210	0,02	225	0,02
OCEANÍA	443	0,05	575	0,07	1.114	0,13	1.175	0,13	1.417	0,14
SIN										
ESPECIFICAR	1	0,00	13	0,00	27	0,00	15	0,00	12	0,00
T O T A L	818.927	100,00	859.888	100,00	840.555	100,00	937.487	100,00	1.005.297	100,00

Fuente: Anuarios de Entradas y Salidas Internacionales - INEC 2004-2007
 Dirección Nacional de Migración – 2008
 Fecha: Diciembre 2009



ANEXO 17

DIMENSIONES DE LA VOLATILIDAD DE LAS VENTAS EN LA INDUSTRIA TURÍSTICA	
Ciclos económicos Volatilidad en las ventas	La alta dependencia del clima económico pone de relieve la importancia de desarrollar planes operacionales con el objetivo de adaptarse a las predicciones económicas.
Volatilidad estacional de las ventas	La volatilidad estacional de las ventas también afecta a la gestión de la tesorería. Durante la mitad y final de una temporada de alta ocupación el balance de tesorería presenta superávit, mientras en una temporada baja y comienzos de alta ocupación aparecen déficit de tesorería. Por lo que es necesaria una planificación de gestión de la tesorería.
Volatilidad en las ventas semanales	Este depende del segmento de mercado enfocado. Turismo de negocios por ejemplo.
Volatilidad en las ventas intra – días	Este ha llevado extensivamente a estrategias de precios como “happy hours” en los bares.

Cuadro # 2.23: Dimensiones
 Fuente: Gestión y dirección de empresas turísticas
 Fecha: Junio 2010



ANEXO 18

GRÁFICO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Compañía	Socio	Capacidad actual	Mejorada por la alianza
Bill's Pizza	Star Power	Pizzas en restaurante domicilio	Entrega de pizzas y a películas
Insignia Pops	Valassis, Inc.	Promociones en tiendas	Promociones en los diarios
Sam Richards Assoc.	Hybrid Corp	Remodelación de prestamos	Nueva construcción de préstamos
SCA	Nacional Safety Council	Revista editada sobre entretenimientos	Revista editada sobre seguridad
Carole McVey Assoc.	Robert Sims Insurance	Administración de finanzas personales, acciones y bonos	Seguros
Aunt Jamie's Cookies	Yan's Gifts & Cakes	Galletas dulces caseras, repostería y tarjetas	Tarjetas, galletas dulces y pasteles para toda ocasión
Global Healthcare	Varias compañías de atención a la salud	Administración	Diagnósticos
Barnes & Noble	Starbucks	Venta de libros	mayor afluencia; compre un libro, tómese un café
Live for Success	Steve Rogers, experto en negocios	Consejería para la vida	Mayor credibilidad y consejería empresarial
Nicetickets.com	TicketsUK.uk	Reservación de pasajes online	Mayor inventario de pasajes – internacional
ADT Engineering	ABCO Design	Construcción de carreteras	Mayor capacidad para obtener contratos con el gobierno

Autor: Steve Kaplan
Fuente: Sea el elefante

Universidad de Cuenca

ANEXO 19

FUNDACIÓN CULTURAL HUMANIZARTE CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

ACCIÓN GENERAL	ACCIÓN BÁSICA	FECHA	DEPARTAMENTO	ENCARGADO
Realizar investigación del mercado potencial del ballet andino humanizarte en la ciudad de Cuenca	Definir subtemas específicos de investigación	05/11/10	Director	Nelson Díaz
	Buscar los recursos económicos para la investigación	09/11/10	Producción	Edison Díaz
	Definir el equipo de trabajo y sus respectivas obligaciones	15/11/10	Recursos Humanos	Edison Díaz
	Realizar un levantamiento de información mediante fuentes	18/11/10	Producción	Nelly Tobar
	Realizar un sondeo de mercado	22/11/10	Producción	Nelly Tobar
	Presentar allasgos de investigación	20/12/10	Producción	Nelly Tobar
Capacitar cultural y artísticamente a quienes tengan interés en actividades involucradas con la danza folklórica, en diferentes niveles: principiantes, intermedios y profesionales y contar para ello con profesionales debidamente calificados	Planificar capacitaciones continuas y eventuales con sus respectivos planes de trabajo	01/12/10	Producción	Nelson Díaz
	Hacer un presupuesto de costos de planificaciones	06/12/10	Financiero	Nelson Díaz
	Definir un equipo alterno que ejecute las capacitaciones eventuales de la escuela	07/12/10	Recursos Humanos	Edison Díaz
Dictar cursos seminarios y talleres relativos al auto crecimiento, a la comunicación humana, y las relaciones humanas que involucren la danza tradicional	Elegir la temática de los talleres, cursos o seminarios que se ejecutarán y definir el número de participantes	22/11/10	Producción	Nelson Díaz
	Definir el tipo y tiempo de Curso, seminario o taller que se realizará	23/11/10	Producción	Nelson Díaz
	Contratar los capacitadores y motivadores	26/11/10	Recursos Humanos	Edison Díaz
	Realizar un esquema de los talleres, cursos o seminarios	30/11/10	Producción	Edison Díaz
	Realizar un control de calidad de los esquemas de los talleres, cursos o seminarios	02/12/10	Director	Nelson Díaz
	Publicidad previa a la actividad	06/12/10	Promoción	Edison Díaz
	Abrir inscripciones a los talleres, cursos o seminarios	05/01/10	Administración	Nelly Tobar
Producir y difundir espectáculos artísticos y culturales, basados en la integración de las artes (teatro, danza, música, plástica, etc.)	Conformar una red de artistas interesados en la creación y difusión de espectáculos	07/01/11	Administración	Nelly Tobar
	Hacer una previa programación de eventos	10/01/11	Administración y Producción	Edison Díaz
	Contar con la red de grupos folclóricos de la ciudad de Cuenca - Quito	10/01/11	Administración y Producción	Nelly Tobar
	Realizar un proyecto de espectáculo	11/01/11	Producción	Edison Díaz
	Buscar el apoyo de autoridades y auspiciantes	14/01/11	Administración	Edison Díaz
	Buscar financiamiento para la creación y difusión	14/01/11	Producción	Edison Díaz
	Buscar apoyo de los medios de comunicación y difusión	17/01/11	Promoción	Nelly Tobar
	Realizar diseño para publicidad, flyers, posters, invitaciones	17/01/11	Promoción	Edison Díaz
	Trabajar con un buen plan de ventas y marketing	18/01/11	Promoción	Edison Díaz
Publicar en la página web de la Fundación la programación de	18/01/11	Promoción	Nelly Tobar	
Establecer una red de agrupaciones folclóricas de la Zona Austro	Asignar un equipo que trabaje en el proyecto propuesta de creación de la red de agrupaciones folclóricas de la Zona Austro	03/01/11	Administración	Edison Díaz
	Realizar una convocatoria general a las agrupaciones e interesados	04/01/11	Administración	Nelly Tobar
Generar una carpeta de espectáculos montados para la venta en la zona austral.	Contar con productos o servicios disponibles para la venta	03/01/11	Producción	Nelson Díaz
	Detallar las obras con las que cuenta la Fundación	05/01/11	Administración	Nelson Díaz
	Cotizar el detalle de las obras	05/01/11	Financiero y Producción	Edison Díaz
	Conocer el target al que se enfoca cada una de las obras	10/01/11	Administración	Edison Díaz
	Segmentar el mercado para la venta	11/01/11	Administración y promoción	Edison Díaz
	Asignar un equipo para la venta de los espectáculos	14/01/11	Producción	Nelly Tobar
	Calcular un promedio de potenciales compradores	14/01/11	Promoción	Nelly Tobar
	Tener un archivo de carpetas de espectáculos	17/01/11	Administración	Nelly Tobar
Establecer relaciones con instituciones de similar carácter, nacionales y extranjeras, con el objetivo de intercambiar métodos y experiencias.	Buscar instituciones acordes con el objetivo	15/10/10	Director	Nelly Tobar
	Contactar instituciones	20/10/10	Director	Nelly Tobar
	Fijar reunión con la Productora Filmica	21/10/10	Director	Nelson Díaz
	Fijar reunión con la Productora ATTIVA	22/10/10	Director	Nelson Díaz
	Fijar reunión con la Casa de la Cultura	23/10/10	Director	Nelson Díaz
	Fijar reunión con la Municipalidad de Cuenca	24/10/10	Director	Nelson Díaz
	Consultar legalmente acuerdos de alianzas	31/10/10	Director	Nelson Díaz
Establecer acuerdos y políticas	01/11/10	Director	Nelson Díaz	

Cuadro # 3.1: Cronograma de implementación de planeación estratégica

Autor: María Augusta Orellana



Fecha: Agosto 2010
Fuente: Ing. Gustavo Iñiguez

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha. *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Casos: Gestión por Competencia.* Buenos Aires, Gránica, 2008.
- Alles, Martha. *Selección por Competencias.* Buenos Aires, Gránica, 2008.
- Bernstein, Leopold. *Análisis de Estados Financieros.* Madrid, Ediciones Deusto S.A.
- C. W. Hofer y D. Schendel. *Strategy Formulation: Analytical Concepts.* St. Paul, Minn West, 1978.
- Chiavenato, Idalberto. *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito.* México, International Thomson editores, 2004.
- Felix Cantai. *El Factor Humano en la Organización.* Colombia: Intermedio de editores 2002.
- Gilli, Juan José et al. *Diseño organizativo: estructura y procesos.* Buenos Aires, Gránica, 2007.
- H.I. Ansoff. *Corporate Strategy.* Nueva York, McGraw-Hill, 1965.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske y Michael T. Matteson. *Comportamiento Organizacional.* 7^a ed. México, Mc Graw Hill, 2006.
- K.R. Andrews. *The Concept of Corporate Strategy.* 3^o ed. Homewood, Dow Jones Irwin, 1971.
- Kotter, John. *El liderazgo de Matsushita.* Ediciones Gránica S.A. Barcelona y España 1998.



Universidad de Cuenca

- Mateos, Petra. (2004) *Dirección y objetivos de la empresa actual*. Ed. Centro de estudios Ramón Areces, S.A. España. (5º reimpresión).
- Mintzberg. *La estructura de las organizaciones*. Barcelona, Ariel, 1984.
- Morrissey, G. L. *Pensamiento Estratégico: Construyendo los Cimientos de la Planeación*. Prentice Hall. Edición Digital. Florida. 1995.
- Murillo, Guillermo. *Teorías Clásicas de las Organizaciones*. Bogotá, Ecoe Ediciones, 2007.
- Porter, Michael. *Estrategias Competitivas*. Editorial Patria.
- Scolt Poole, Marshall. *Organitational Change and innovation*. USA: Oxford University 2004.
- Stoner, James A.F. et al. *Administración*. 6^a ed. México, Pearson educación.
- Varo, Jaime. *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios: Un modelo de gestión hospitalaria*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1994.
- W. Hill, Charles y R. Jones, Gareth. *Administración Estratégica: Un enfoque integrado*. Sexta edición: Mc Graw Hill.
- Wendell, French. *Transformación y Administración Efectiva del Cambio*. México, Mc Grawn Hill, 2005.
- “Alemania – Socialización”. *Country reports edición en español*. Internet. <http://es.countryreports.org/people/visiting.aspx?countryid=91>. Acceso: 10 de abril 2010.



Universidad de Cuenca

- “Barómetro OMT del Turismo Mundial”. *Organización Mundial de Turismo*. Internet. <http://www.slideshare.net/imast/barmetro-omt-3-t-2009>. Acceso: 3 Abril 2010.
- “Constitución de la República del Ecuador”. *Asamblea Constituyente*. Internet. www.asambleanacional.gov.ec. Acceso: 5 Abril 2010.
- “Datos del mercado alemán”. *Boletín temas turísticos*. Internet. <http://www.captur.com/boletin/156may06/operaciones1.asp>. Acceso: 10 de Abril 2010.
- “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.
- “El perfil del turista de Quito”. Internet. <http://www.ceplaes.org.ec/pdf/perfilituristaseptiembre1409.pdf>. Acceso: 13 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.
- “Formulación de la estrategia empresarial”. Internet. www.elergonomista.com. Acceso: Julio 2010.



Universidad de Cuenca

- “La actualidad de Alemania”. Internet. <http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/es/contenido-home/cifras-y-datos/economia.html>. Acceso: 10 de Abril 2010.
- “Ley de Cultura”. Ministerio de Cultura. Internet. <http://www.ministeriodecultura.gov.ec/publicaciones.html>. Acceso: 1 Abril 2010.
- “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.
- “Ley de Turismo”. *Ministerio de Turismo*. Internet. http://www.turismo.gov.ec/images/stories/pdf/LEY_TURISMO.pdf. Acceso: 7 Abril 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.
- “Perfil del Potencial Turista Español”. *Promperú*. Internet. <http://media.peru.info/catalogo/Attach/3815.pdf>. Acceso: 13 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&op



Universidad de Cuenca

tion=com_virtuemart&Itemid=89&vmcchk=1&Itemid=89. Acceso: 1 de marzo 2010.

- Perez, Marisol. “El sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño”. Artículo. *Gestiopolis* (septiembre 2009). Internet. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/67/siscontrges.htm>. Acceso: 2 agosto 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.