



**UNIVERSIDAD DON BOSCO
VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN
GESTION ESTRATEGICA
TALLER DE LAS ARTES “XACATITAL”
PERIODO 2011-2015**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
MAESTRO EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN**

**ASESOR:
MASTER CARLOS ARMANDO PINEDA**

**PRESENTADO POR:
EDWIN ARNOLDO CERÓN CHÁVEZ**

**Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador, Centroamérica.
Junio de 2012**

INDICE

INTRODUCCION	1
I. ASPECTOS TEÓRICOS DE LA GESTIÓN ESTRATEGICA	3
II. MODELO PROPUESTO DE GESTIÓN ESTRATEGICA	6
III. DIAGNOSTICO DEL TALLER DE LAS ARTES XACATITAL	8
DIAGNOSTICO INTERNO DE LA INSTITUCION	8
CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO O SERVICIO	7
ANALISIS FINANCIERO	10
DIAGNOSTICO EXTERNO DE LA INSTITUCION	12
TECNICA FODA	12
LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	17
CONSIDERACIONES FINALES DEL DIAGNOSTICO	18
IV. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN	19
V. RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACION DE LA GESTIONESTRATEGICA	21
CONCLUSIONES DEL ESTUDIO	23
BIBLIOGRAFIA	25

INTRODUCCION

El Taller de las Artes "Xacatital" es una institución cultural formadora de jóvenes y niños en las áreas de música clásica y pintura, labor que han venido realizando en la última década. Dicho taller considera que este es un buen momento para evaluar lo logrado hasta este momento y plantearse seriamente el futuro trabajo del taller.

Si bien hay claridad en el objetivo esencial de mantener funcionando el taller, se percibe la necesidad de hacer mejor las cosas y ampliar el alcance. Se considera que una gestión estratégica vendría a darle el rumbo necesario a las futuras actividades del taller.

Este documento, presenta la primera gestión estratégica del Taller de las Artes "Xacatital", que vendría a convertirse en el punto de partida de un trabajo mejor orientado al éxito. Hay que hacer notar que más que un plan, se ha tratado de hacer un trabajo propio de planificación que se convierta en parte de la cultura de trabajo de la institución.

En la primera parte se desarrollan algunos aspectos teóricos de la Gestión estratégica, la idea de revisar libros sobre el tema es para tener una certeza del proceso de planificación, sobre todo el tener claro las metodologías para realizar la gestión estratégica.

El punto anterior permitió que se elaborara un proceso de gestión estratégica para que sirva para este esfuerzo de planificación en una institución cultural.

Posteriormente se presenta los resultados del proceso de diagnóstico, la cual es la parte más extensa del documento, pues aparte de no haber realizado un diagnóstico anteriormente en la institución, vale la pena resaltar que no solo se ha

desarrollado la técnica FODA, que es la que tradicionalmente se utiliza, sino que se hace uso de tres técnicas más para hacer un diagnóstico más completo.

Tomando de base lo anterior, se detalla el direccionamiento estratégica del Taller de las Artes "Xacatital" para el próximo quinquenio, tomando en cuenta que se puede hacer los ajustes necesarios, en los procesos evaluativos de todos los años.

Por último, se hace unas recomendaciones para el proceso de gestión estratégica por parte del consultor de este proceso.

I. ASPECTOS TEÓRICOS DE LA GESTIÓN ESTRATEGICA

A continuación se presenta algunos modelos de gestión estratégica propuestos por intelectuales que han escritos libros validados por editoriales de prestigio, por lo que se considera fuente de carácter primario y de mayor confianza.

Al buscar la literatura que se lee actualmente en las universidades, tomamos en cuenta a cuatro autores y considerando como sinónimos Planeamiento Estratégico, Dirección Estratégica y Gestión Estratégica, refiriéndose en este trabajo con el último término.

Tabla 1: Resultados de la investigación bibliográfica.

AUTORES	LIBRO	MODELO BÁSICO PROPUESTO
Gerry Jhonson y Kevan Sholes ¹	“Dirección Estratégica”	La dirección estratégica implica: 1. ANÁLISIS ESTRATEGICO 1.1 El entorno 1.2 Recursos y Capacidad estratégica 1.3 Cultura organizativa y Expectativas de los Stakeholder. 2. ELECCIÓN ESTRATEGICA 2.1 Identificación de las opciones estratégicas 2.2 Evaluación de opciones 2.3 Selección de la estrategia. 3. IMPLANTACION ESTRATEGICA 3.1 Planificación y asignación de recursos 3.2 Estructura y diseño de la organización 3.3 Dirección del cambio estratégico. El autor plantea que el proceso de dirección estratégica no debe considerarse una serie de pasos consecutivos.
Fred R. David ²	“Conceptos de Administración Estratégica”	Presenta el siguiente modelo de administración estratégica: 1. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS 1.1 Declaración de misión 1.2 Establecimiento de objetivos a largo plazo 1.3 Selección de estrategias 2. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS 2.1 Políticas y objetivos anuales 2.2 Asignación de recursos 3. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

¹ Johnson, G. y Scholes, K. (2001) *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice Hall

² David, F. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.

		En este último punto inicia un proceso de retroalimentación de las tres fases
Jeremy Kourdi ³	“Estrategia. Clave para tomar decisiones en los negocios”	Aunque el autor define este modelo para fines de expansión, se considera oportuno para fines de este trabajo. 1. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS 2. ENTENDIMIENTO DEL MERCADO 3. EVALUACIÓN DE LAS CUESTIONES ORGANIZATIVAS 4. ESTABLECIMIENTO DE OPERACIONES 5. ESTRUCTURACIÓN DE LAS OPERACIONES 6. GARANTIZAR ESTABILIDAD Y EFICIENCIA
Guillermo Gómez Ceja ⁴	“Planeación y Organización de Empresas”	Plantea que los planes estratégicos tienen prioridad sobre otros tipos de planes de la empresa y presenta el siguiente modelo: 1. EVALUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA 2. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS EXTERNAS 3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 4. TOMA DE DECISIONES: DIVERSIFICAR O NO. 5. ESTABLECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN O DIVERSIFICACIÓN

Cada autor de un libro sobre Gestión Estratégica, presenta una metodología, términos y énfasis distintos, queda la tabla anterior como una orientación sobre la literatura que se pudieran consultar posteriormente por el personal y directivos involucrados en la Gestión Estratégica de la institución.

Posterior a esa revisión bibliográfica, se procuró sacar puntos en común en los libros consultados.

A continuación se estable una matriz comparativa de los distintos modelos explicados anteriormente:

³ Kourdi, J. (2008). *Estrategia*. Buenos Aires: Cuatro Media.

⁴ Gómez Ceja, G. (1994) *Organización y Planeación de Empresas*. México: McGraw-Hill.

Tabla 2: Matriz comparativa Gestión Estratégica.

ETAPAS BASICAS DEL MODELO	Gerry Jhonson y Kevan Sholes	Fred R. David	Jeremy Kourdi	Guillermo Gómez Ceja
Diagnóstico Interno de la empresa	Análisis estratégico	Retroalimentación del proceso	Garantizar estabilidad y eficiencia	Evaluación interna de la empresa
Análisis del Entorno de la empresa	Análisis estratégico	Retroalimentación del proceso	Entendimiento del mercado	Evaluación de alternativas externas
Implantación de la Dirección Estratégica	Elección estratégica	Formulación de estrategias e implementación	Definición de objetivos, evaluación de las cuestiones organizativas, establecimiento de operaciones y estructuración de las operaciones	Formulación de objetivos, toma de decisiones
Determinación de las estrategias	Implantación estratégica	Evaluación de estrategias	Garantizar estabilidad y eficiencia	Establecimiento de las estrategias de expansión o diversificación

Como se puede observar en la tabla anterior, lo que diferencia los modelos propuestos son los nombres de cada etapa, pues los autores le denominan de distinta forma y además hay marcadas opiniones sobre lo que debe hacerse en cada etapa con mayor énfasis. Ante ello se pretendió verificar si el proceso de Gestión Estratégica podía realizarse en menos etapas y con terminología más accesible, sin dejar de ser integral. Como puede observarse, hay coincidencia en las etapas básicas consideradas para hacer la Gestión estratégica en forma sencilla de cuatro pasos. Logrado lo anterior, se procede a elaborar una propuesta que permita hacer el proceso de Gestión Estratégica de una institución cultural, que le sea factible de realizar y que se le buen seguimiento en el futuro.

II. MODELO PROPUESTO DE GESTIÓN ESTRATEGICA

Cuando una organización entra en un proceso de gestión estratégica, debe tener claro que lo hace para tener una idea del bienestar presente y el que puede tener el futuro. Hay que considerar que las instituciones culturales podrían carecer de expertos planificación, mercadotecnia y finanzas; son organizaciones más horizontales y muchas veces son mantenidas por aportes voluntarios. A lo anterior agregar que les interesa más la consecución de fines sociales más que los objetivos económicos y que la utilización de herramientas de planificación no son de su dominio.

Por las razones expuestas anteriormente, las instituciones culturales deben ser más estratégicas en su actividad, pues deben de asegurar a través de estos procesos el mantenimiento, expansión y diversificación de sus actividades.

Por ello es que en lugar de aplicar una metodología que proponga algún autor, se procede a ocupar los pasos en común citados en la Tabla 2 y a partir de ahí proponer una metodología más adecuada que pudiera llevarse a buen término, no solo para el cliente específico de este trabajo, sino que pudiera ser fácilmente aplicada en otras instituciones.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATEGICA PARA INSTITUCIONES CULTURALES

1. Diagnóstico Interno de la organización.
 - 1.1 Ciclo de vida del producto (servicio)
 - 1.2 Análisis financiero

2. Diagnóstico Externo de la organización
 - 2.1. Las Cinco Fuerzas de Porter
 - 2.2 Análisis FODA

3. Direccionamiento Estratégico de la organización.
 - 3.1 Creación o Revisión de la Misión
 - 3.2 Creación o Revisión de la Visión a largo plazo

3.3 Diseño de los objetivos coherentes con el punto anterior

3.4 Diseño de estrategias para lograr los objetivos.

4. Implementación y ejecución de las estrategias

5. Evaluación de los resultados e inicio de ajustes en todos los planes estratégicos.

El modelo propuesto anterior está basado en los autores analizados en el numeral anterior, solamente se han detallado algunos pasos, a fin de hacerlos más entendibles. Se espera que las técnicas utilizadas se pueda aplicar en cualquier organización cultural o puedan ser aplicadas en el futuro también para las adaptaciones necesarias a su plan estratégico.

Ahora se procede a explicar los objetivos de cada etapa en el modelo propuesto.

El diagnóstico de la organización se divide en dos etapas, análisis interno y análisis externo de la organización, la intención es que brinde igual importancia a ambos análisis. Aunque tradicionalmente se utiliza la técnica FODA existe la tendencia de enfocarse en los elementos internos y tergiversar las estrategias, pues se olvidan los elementos del ambiente externo de la organización.

En la siguiente etapa, se toman los elementos de diagnóstico a fin de empezar la construcción del Dirección Estratégico de la organización que incluye en esta vez la creación de Misión, Visión y Objetivos de la organización. En procesos de evaluación futuros, después de realizar nuevos diagnósticos podrían revisarse los propósitos estratégicos anteriores.

La etapa anterior da pie a la Implementación de las estrategias que aseguren el cumplimiento del plan estratégico; esta parte debe tener su proceso de revisión y adaptación según los elementos del diagnóstico que se vayan revisando en el futuro.

III. DIAGNOSTICO DEL TALLER DE LAS ARTES XACATITAL

Este proceso de elaboración del diagnóstico institucional nunca está exento de contratiempos, al acompañar un proceso de planificación estratégico, sobre todo en instituciones dedicadas al quehacer cultural, pues ese proceso de interiorización no es del todo asumido por los actores del planeamiento estratégico.

DIAGNOSTICO INTERNO DE LA INSTITUCION

UTILIZACION DE LA TECNICA: CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO O SERVICIO

Hacer el diagnóstico con esta técnica nos permite evaluar la condición del producto en su relación con el cliente y las posibles estrategias que hay que desarrollar, dependiendo en la etapa en que esté⁵.

El ciclo de vida de un producto o servicio tiene 4 etapas:

Introducción

Crecimiento

Madurez

Declive

Para hacer más fácil el análisis, se dividieron los servicios en dos tipos: Clases Regulares y Clases Personalizadas.

Clases regulares de música y pintura.

Estas clases están enfocadas en niños y adolescentes, que reciben simultáneamente clases en grupos tanto de música (solfeo-violín) como de pintura (grafito-acrílicos). Bajo esta modalidad empezaron las actividades del Taller de las Artes Xacatital.

⁵Stanton, W. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc.Graw Hill.

En este momento, hay un grupo de niños por la mañana y otro por la tarde; de la misma forma se organiza la clase de adolescentes. Todos los grupos son atendidos los días sábados.

Este servicio está en fase de CRECIMIENTO, porque no se han abierto grupos de adultos o adultos mayores, por las dificultades que pueda generar el aprendizaje previo que estos tengan y por falta de espacio. No se ha probado el establecer clases los demás días de la semana. Tampoco se identifican esfuerzos de publicidad, podría llevar a crear nuevos grupos en los demás días y hacer llegar estos servicios a su etapa de madurez.

Clases personalizadas de música o pintura.

Estas son clases exclusiva a una sola persona, donde el instructor trata temáticas sugeridas por el cliente (guitarra, óleos, acuarela, etc.). Generalmente, son clases que no se brindan a los grupos colectivas porque son de mayor complejidad. También se negocia el horario.

Este tipo de actividades no son prioridad para el taller, pero se atiende al que las solicita, que generalmente es un adulto, por lo que se considera que está en etapa de INTRODUCCION. Hace falta consolidar esta actividad pues se puede obtener mejores precios por los servicios y mayor lealtad del cliente, lo que mejoraría los ingresos de la institución, aunque deba existir mayor publicidad del servicio e inversión, a fin de hacer llegar este servicio a la etapa de crecimiento lo más pronto posible.

Hay que aclarar que este emprendimiento cultural es prácticamente una microempresa, por la forma de funcionar y por los pocos servicios que ofrece al público; su cartera de servicios después de diez años de existir debería estar en la etapa de MADUREZ, corre el riesgo de pasar en un futuro cercano a la etapa de DECLIVE.

La principal conclusión que se llega con la técnica del Ciclo de Vida del Servicio es que ningún servicio ha pasado a la etapa de declive, pero tampoco ninguno llega a la etapa de madurez. También los servicios se encuentran en etapa de

introducción y crecimiento y para el tiempo de existir de esta organización deberían estar mejor consolidados.

UTILIZACION DE LA TECNICA: ANALISIS FINANCIERO

Debido a que no hay estados financieros formales, procede a sistematizar la información del libro de ingresos y gastos que llevaron durante el 2010 y a levantar un inventario de los instrumentos musicales y algunos muebles que fueron adquiridos en años anteriores por el taller. De tal forma se obtuvo el valor del Activo, Pasivo, Patrimonio, Ingresos, Gastos, Utilidad del ejercicio en valores globales, sin el detalle que aportaría las cuentas contables.

Debido a lo anterior, la técnica de Análisis DuPont⁶ resolvería la necesidad de hacer el análisis financiero del Taller Xacatital, pues con este procedimiento se obtiene la rentabilidad o rendimiento sobre la inversión.

DATOS OBTENIDOS

ACTIVO	\$ 1,175.00
PASIVO	\$ 150.00
PATRIMONIO	\$ 1,025.00

INGRESOS	\$ 3,888.00
GASTOS	\$ 3,156.00
UTILIDADES	\$ 732.00

Aplicando la técnica de Análisis DuPont.

RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION

⁶ Fernández, P. (2001). *Valoración de empresas: cómo medir y gestionar la creación de valor*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.

(ROI)

UTILIDAD NETA/ACTIVO TOTAL 0.62

Que indica que por cada dólar que es invertido en activos, se obtienen \$0.62 ctvs. de utilidad, este valor es alto si se considera que el promedio empresarial es del 10%. Para explicar el porqué de este alto rendimiento, utilizaremos otras dos razones:

MARGEN DE UTILIDAD

UTILIDAD/VENTAS 0.19

Que indica que por cada dólar de venta de servicios, se obtienen \$0.19 ctvs. de utilidad.

ROTACION

VENTAS/ACTIVOS 3.31

Que indica que por cada dólar de activos se generan ventas de \$3.31

Por ser una entidad de servicios, los activos son para uso exclusivo en la generación de ingresos, la rotación de activos es alta, con la posibilidad aún de ampliar el margen de utilidad. Por tal motivo puede considerarse un nivel aceptable de rentabilidad, que le puede permitir generar estrategias de ampliación de operaciones.

DIAGNOSTICO EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

UTILIZACION DE LA TECNICA:FODA.

La técnica que a continuación se detalla trata de identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta la organización⁷.

Como hubo la oportunidad de reunir al propietario, los y las instructores y dos padres de familia que tienen sus hijos estudiando en el Taller.

PASO 1: Determinación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

En este nivel, previa a una explicación que cada elemento, en discusión abierta a elaborar las cuatro elementos del FODA y reduciéndolos después a cinco aspectos cada vez en orden de importancia.

FORTALEZAS: ventajas internas de la institución.

F1-Instructores experimentados.

F2-La metodología de enseñanza.

F3- Los bajos precios de cuotas.

F4-La experiencia del taller.

F5- Capacidad de participación en exposiciones y conciertos.

OPORTUNIDADES: Las ventajas externas que puede aprovechar la institución.

O1- Posibilidad de expansión de actividades.

O2- Oportunidades de reportajes periodísticos.

O3- Participación en la sinfónica juvenil.

O4-Ninguna competencia en la enseñanza de música clásica.

O5- Escasa competencia de talleres de pintura.

DEBILIDADES: Dificultades internas

⁷Schoell,W. (1991)*Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.

D1-Pocos instrumentos musicales: guitarras y violines

D2- Local completamente lleno

D3-Falta de instructores de dibujo y pintura

D4- Las contribuciones de algunos alumnos no son constantes.

D5- Los horarios se vuelven saturados.

AMENAZAS: Situaciones externas que limitan la institución.

A1- Crisis económicas de las familias.

A2- Poco aprecio a las expresiones artísticas.

A3- Carencia de instructores que quieran enseñar a niños y niñas.

A4- Surgimiento de cursos gratis de manualidades o deportes patrocinados por la alcaldía

A5- Apatía de las instituciones del estado que rigen la cultura.

La técnica permitió llegar a visualizar con mejor amplitud el ambiente externo del Taller Xacatital, que están en la misma situación que cuando comenzaron con este emprendimiento cultural pues no han logrado modificar el entorno difícil que siempre han tenido. También se reconoce que se han mantenido en el tiempo las fortalezas de la organización.

PASO 2: Elaboración y cruzamiento de matriz.

La escala de valoración es la siguiente:

1 = No existe incidencia

2 = Existe poca incidencia

3 = Existe incidencia

4 = Existe mediana incidencia

5 = Existe incidencia determinante.

La matriz queda de la siguiente manera:

Cuadrante I: Fortaleza-Oportunidades

Cuadrante II: Fortaleza- Amenazas

Cuadrante III: Debilidades-Oportunidades

Cuadrante IV: Debilidades-Amenazas

Se procede a ponerse de acuerdo en la calificación de cada escala para cada cuadrante, a fin de confeccionar la matriz FODA

	O 1	O 2	O 3	O 4	O 5	Σ	A 1	A 2	A 3	A 4	A 5	Σ
F 1	3	3	4	4	4	18	1	3	4	3	2	13
F 2	3	3	4	1	4	15	1	3	3	3	2	12
F 3	5	1	1	5	4	16	5	2	1	3	5	16
F 4	4	4	3	3	4	18	2	3	2	2	4	13
F 5	2	5	3	3	3	16	1	3	2	1	3	10
Σ	17	16	15	16	19	83	10	14	12	12	16	64
D 1	5	2	5	3	1	16	5	3	1	5	2	16
D 2	5	1	1	5	1	13	1	1	2	1	4	9
D 3	4	1	1	1	4	11	1	4	5	3	3	16
D 4	5	1	1	2	2	11	5	4	1	4	1	15
D 5	5	1	1	5	1	13	2	4	2	2	4	14
Σ	24	6	9	16	9	64	14	16	11	15	14	70

Fortaleza con mayor puntuación:

Instructores experimentados (18 puntos).

Debilidad con mayor puntuación:

Pocos instrumentos musicales: guitarras y violines (16 puntos).

Oportunidad con mayor puntuación:

Escasa competencia de talleres de pintura (19 puntos)

Amenaza con mayor puntuación:

Apatía de las instituciones del estado que rigen la cultura (16 puntos)

Después del vaciado de datos, se informó al propietario del taller y este manifestó que las valoraciones coinciden con la realidad expresada por padres de familia e instructores.

Paso 3: Posicionamiento estratégico.

Son las estrategias a seguir por la organización, adoptan distintas formas suponiendo donde quedó el mayor puntaje en la matriz FODA anterior:

Cuadrante I: OFENSIVO

Cuadrante II: DEFENSIVO

Cuadrante III: ADAPTATIVO

Cuadrante IV: SUPERVIVENCIA

El cuadrante I que relaciona Fortaleza-Oportunidades es el que obtuvo mayor puntuación, por lo que la organización debe enfocarse en potenciar las fortalezas (instructores con buena metodología de enseñanza, bajas cuotas y experiencia) para aprovechar las oportunidades (expansión, proyección a la comunidad y escasa competencia). En esto radica la importancia de esta técnica que da una orientación del tipo de estrategias a realizar.

Se explican ahora los demás cuadrantes:

- Defensivo: hay que crear estrategias que protejan de las amenazas, hay que resaltar lo que hace diferente a la organización, buscar los clientes más rentables y conservarlos.
- Adaptativo: las estrategias van encaminadas al cambio de los servicios actuales, porque si no se desaprovecharan oportunidades de mercado, debido a que la organización no se encuentra preparada.
- Supervivencia: no hay forma de luchar contra la competencia, generalmente se dejan las cosas como están hasta que cambie el panorama.

Si bien esta es la técnica que más tiempo se dedicó, sirvió para sistematizar ideas que previamente se tenían en cuanto a las fortalezas (interno), pero lo que más impresión causó es el trabajo arduo que hay que realizar para aprovechar las oportunidades (externo) que la institución tiene.

Además es bastante completa esta técnica porque analiza lo interno y externo de la organización, y pueden repetirse las conclusiones a que se llega con las otras técnicas utilizadas en este proceso.

UTILIZACION DE LA TECNICA: LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

Este modelo de análisis permite analizar estratégicamente la conveniencia o no de un negocio, ya sea grande o pequeño⁸.

Las cinco fuerzas, aplicadas a la institución en estudio, quedan así:

PRIMERA FUERZA: PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES.

Como la mayoría de los estudiantes son niños y adolescentes, el coste de los estudios es cubierto por sus padres. Esto implica que la familia debe valorar si puede seguir cubriendo los pagos correspondientes, lo que promueva cierta variabilidad de los ingresos del taller. Además, aprender música y pintura tiene su complejidad, el alumno puede retirarse si no ve aprendizaje significativo muy pronto.

SEGUNDA FUERZA:PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES.

No se vislumbran proveedores para la institución por el momento. Vale la pena notar que los instructores del taller tienen valores muy apegados a la existencia de la institución, por lo que se consideran un gran nivel de apoyo.

TERCERA FUERZA:COMPETIDORES POTENCIALES

⁸Porter, M. (1982) *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, México: CECSA.

Con el tipo de servicios que actualmente hace la institución no se vislumbran la entrada de nuevos competidores. De ampliarse la cartera de servicios empezará a disputarse mercado con otros prestadores de servicios tanto de la zona actual de influencia como de la capital.

CUARTA FUERZA: AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTIVOS.

Si los padres de familia lo que desean es ocupar el tiempo de sus hijos en el día sábado, la oferta de servicios que les proponen otras instituciones son:

Cursos de ajedrez (Movimiento Intelectual del Ajedrez)

Grupos scout

Danza, bisutería, piñatería (Alcaldía Municipal)

Actividades deportivas (Alcaldías, empresas e iglesias)

Si el deseo de los padres es que sus hijos estudien artes plásticas o música, la alternativas se encuentran en la capital, la alternativa ideal sería el CENAR (Centro Nacional de Artes).

QUINTA FUERZA: PODER DE LOS COMPETIDORES EXISTENTES.

Los competidores en la ciudad de Zacatecoluca son los siguientes:

En el área de dibujo y pintura:

- Casa de la Cultura:

Apertura cursos los fines de semana durante los meses de noviembre, diciembre y enero. Aunque el precio es del 50% de los que cobra el Taller Xacatital, la no permanencia del curso durante todo el año hace que sus estudiantes no tengan continuidad.

En el área de la música, se tiene la siguiente competencia:

- Academia de música creativa.

Enseña a tocar de oído (sin solfa), exclusivamente instrumentos de tipo electrónico o moderno (guitarra eléctrica, piano y batería). Las clases valen el doble de las del taller, y son exclusivamente personalizadas.

- Instituto Canzión.

A parte de enseñar instrumentos modernos hacen énfasis en canto. Son clases grupales y exclusivamente de música evangélica.

Se concluye que el Taller Xacatital no tiene problemas de competencia local, pues sus actividades son bastantes diferenciadas y los establecimientos afines muy pocos. Pero se reconoce a este nivel que lo que se ha logrado ha sido porque no hay competencia.

CONSIDERACIONES FINALES DEL DIAGNOSTICO

El Taller de las Artes “Xacatital” es un emprendimiento cultural que califica como microempresa, pero que financieramente le posibilita la continuidad de las actividades como se han hecho a la fecha, pero que difícilmente sostendría ampliar las actividades u ofrecer sus servicios a sectores fuera de la ciudad de Zacatecoluca.

Conserva elementos de fortaleza desde sus orígenes como la capacidad de sus instructores y la metodología de enseñanza, que tal como ellos la expresan, se esfuerzan por mantener ese estándar. Su oferta de servicios aún puede consolidarse más haciendo publicidad en los medios de comunicación locales.

Debido a que no tiene organizaciones que le generen competencia hay oportunidad aún de ampliar su clientela, generar más ingresos, abarcar aún más su marco de influencia y sobre todo crear bases solidas para alcanzar su objetivo de siempre: formar la nueva generación de artistas plásticos y musicales salvadoreños.

Con lo anteriormente dicho, se procede a la redacción de sus planes estratégicos.

IV. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN.

El Taller de las Artes “Xacatital” no había elaborado nunca por escrito sus planes estratégicos. Tomando en cuenta la información del diagnóstico y posterior a un período de reflexión de las prioridades del Taller en el futuro, se proponen lo siguiente:

MISION

El Taller de las Artes Xacatital es una institución cultural comprometida con la formación en música clásica y artes plásticas en la ciudad de Zacatecoluca, especialmente con niños y jóvenes; para ello se vale de una metodología de trabajo propia, un ambiente que fomente la creación artística e instructores capacitados.

VISION

El Taller de las Artes Xacatital busca contribuir a la cultura salvadoreña con la formación de talento humano en artes, que releve la actual generación de músicos académicos y artistas plásticos.

OBJETIVOS GENERAL Y ESPECIFICOS

Ofrecer formación artística en el área de las artes plásticas y música académica

Ampliar la matricula de nuevos estudiantes.

Promover los trabajos y talentos de los alumnos en los medios de comunicación

Mejorar la calidad de atención.

ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS

1. Estrategia de Concentración: Consolidar la matricula de estudiantes, conservando los actuales y consiguiendo nuevos estudiantes.
2. Estrategia de Posicionamiento: Mostrar al Taller de las Artes “Xacatital” ante la comunidad como entidad formadora en artes.
3. Estrategia de Diferenciación: Adquisición de equipo que mejore la enseñanza y que no tienen otras Academias.

No. ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO ASIGNADO
1	Atender a los estudiantes que desean clases personalizadas.	\$ 1,000
	Apertura de nuevos grupos de clase en otros días de la semana	\$ 1,000
	Ejecución de actividades de publicidad en medios comunicación de la localidad	\$ 100
2	Buscar contactos con medios de comunicación social.	\$ 100
	Desarrollar el acostumbrado recital anual y exposición colectiva de los estudiantes.	\$ 300
	Motivar la participación en la Sinfónica Juvenil y certámenes de dibujo y pintura.	\$ 0
3	Adquirir y reparación de instrumentos musicales.	\$ 1,000
	Adquirir equipo de cómputo	\$ 500
	Adquirir de literatura y material multimedia	\$ 200

Tanto las estrategias, como el presupuesto está asignado para un año calendario, ambos rubros pueden cambiar si se analizan los planes estratégicos a nuevos escenarios, tanto las estrategias como el presupuesto pueden cambiar.

V. RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACION DE LA GESTION ESTRATEGICA.

Por parte del consultor se brindan las siguientes recomendaciones.

En vista de los beneficios sociales que la ciudad de Zacatecoluca, vale la pena mantener en las actuales actividades del Taller de las Artes "Xacatital" y hacer esfuerzos por ampliar los servicios del taller. Esta ampliación debe abarcar los aspectos de días y horas que abre el taller, como en las técnicas de pintura o instrumentos musicales que se trabajaran. Para esto, tanto el director del taller como los actuales instructores, deben analizar las ampliaciones más convenientes.

Publicitar a nivel local y regional las actividades del taller. Los padres de familia se motivan mucho si sus hijos son entrevistados por la prensa local y nacional o son invitados a participar en alguna exposición o recital. Establecer una red de contactos, tanto públicos o privados que apoyen las actividades artísticas debe ser priorizados.

Se recomienda aumentar la cuota social que pagan los estudiantes en \$2.00 y ocupar ese efectivo para la compra de instrumentos, caballetes, libros y equipo de computadora para estar preparados a las actividades de ampliación.

En un futuro debe valorarse el cambio de nombre de Taller a Academia, la palabra Taller da idea de una educación personalizada Maestro-Aprendiz y con el tiempo ha pasado a Alumnos-Instructor, por lo que Academia sería más adecuado.

Este proceso de gestión estratégica debe ser socializado con los alumnos y padres de familia; este proceso debe tener un proceso continuo de manera de volverlo parte de la cultura de la organización. Posteriormente debe hacerse esfuerzo para que se completen con los demás planes operativos.

Si bien los contactos con el sector gubernamental que rigen la cultura del país no han sido prioridad del Taller de las Artes “Xacatital”, esta es una actitud que debe cambiar; hay que hacer alianzas con el gobierno, universidades, ong’s con quienes se tengan objetivos comunes. Considero a título personal que el taller podría dar servicios de educación artística a instituciones que se lo soliciten, como por ejemplo: Ministerio de Educación, Secretaría de Cultura de la Presidencia, Comités de Turismo, Cooperación Alemana (GTZ) y otras más.

Sobre el proceso de Gestión Estratégica, como se pudo observar, se cumplieron todos los pasos de la metodología propuesta, pero para una institución cultural que no posee el personal preparado en el manejo y sistematización de esas técnicas difícilmente podrá hacer las futuras revisiones por sí mismas, por lo que deben hacer uso de un profesional que les ayude en el proceso. Además las instituciones culturales, por la importancia de su trabajo, debe procurar su continuidad en el tiempo y de ser posible ampliar sus efectos en la sociedad por lo que la Gestión Estratégica les será de mucha utilidad. Esto hay que prestarle mucha atención porque lo más común en la empresa salvadoreña es no hacer un proceso integral y basta con redactar una misión y una visión para la organización sin diagnostico completo y sin seguimiento, y no vislumbra las estrategias que les permita alcanzar sus objetivos.

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

Sobre las instituciones culturales.

Tienen una gran importancia en la sociedad, toda actividad que colabore en su fortalecimiento y expansión de sus fines debe ser asumida por ellas. La Gestión Estratégica es fundamental para analizar el presente y futuro de este tipo de organizaciones. Debido a que sus fines son otros, gastar en un proceso de planificación no sería una prioridad, pero pueden tener apoyo de universidades o de instituciones gubernamentales que les faciliten las profesionales en esta área, a modo de convenios.

Sobre el proceso de Gestión Estratégica.

Un proceso de Gestión Estratégica tiene que ser tan grande como la institución a la que se va a aplicar. Una institución pequeña, de alcance local no necesita de procesos de gestión estratégica complicado, debe ser lo suficientemente comprensible al menos para los participantes en el equipo de planeación. Debe evitarse las transcripciones de planeamiento estratégico de otras organizaciones similares. También debe entenderse que el resultado no es un documento sino una cultura de planificación y adaptación continua de la organización.

Sobre las técnicas de diagnóstico y metodologías de gestión estratégica.

Hay que aprovechar que el auge que la gestión estratégica tuvo en las empresas privadas y aplicar toda esa experiencia para diagnosticar y elaborar propósitos estratégicos. Se trata sobre todo de un proceso de adaptación de la teoría actual a las necesidades de las Instituciones culturales. Se espera que en el futuro las teorías se especialicen en organizaciones culturales, teorías que posteriormente puedan servir a otros tipos de organizaciones.

Sobre el trabajo del consultor.

Se corre el riesgo que las ideas del consultor se impongan. El trabajo del consultor es el de facilitar el proceso de diagnóstico y desarrollo de las estrategias convenientes para la institución. Se supone que no todos las instituciones

culturales tienen expertos en Administración que les dirija en el proceso, por ello debe hacerse una metodología que puedan llevar la organización por sí misma, desde la planificación hasta el control, así como para realizar los ajustes necesarios a los planes.

Sobre el Taller de las Artes “Xacatital”

La labor que realizan como institución cultural es merecedora de todo apoyo, porque la enseñanza de las artes es deficitaria en el sistema educativo formal. La curiosidad innata de la niñez y juventud es necesaria para aprender rápidamente cualquiera de los rubros artísticos ahí enseñados. Deben continuar su accionar actual sin perder lo logrado, pero con el conocimiento que deben crecer en un corto plazo, dar a conocer aún más la institución y establecer alianzas estratégicas con otros actores.

BIBLIOGRAFIA

- Czerniawska, F. y Toppin, G. (2008). *Consultoría de Negocios*. Buenos Aires: Cuatro Media.
- David, F. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.
- Fernández, P. (2001). *Valoración de empresas: cómo medir y gestionar la creación de valor*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Gómez Ceja, G. (1994) *Organización y Planeación de Empresas*. México: McGraw-Hill.
- Harris, M. (2001). *Introducción a la Antropología Cultural*. Madrid: Alianza Editorial.
- Hindle, T. (2008). *Management: las cien ideas que hicieron historia*. Buenos Aires: Cuatro Media.
- Johnson, G. y Scholes, K. (2001) *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
- Kourdi, J. (2008). *Estrategia*. Buenos Aires: Cuatro Media.
- Murillo, M. (2010). *El Melcochero*. El Salvador: Ediciones Xacatital.
- Porter, M. (1982) *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, México: CECOSA.
- Schoell, W. (1991) *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.
- Stanton, W. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Mc.Graw Hill.