



**FACULTAD
DE
POSTGRADOS**



DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
FUNDACIÓN ARTISTICA ALHAMBRA
COLOMBIA, ARTE Y CULTURA

JORGE ISAAC SANTOYO PINZÓN

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS, SERVICIOS
Y PRODUCTOS DE LA MÚSICA
BOGOTÁ, D.C.
2011

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
FUNDACIÓN ARTISTICA ALHAMBRA
COLOMBIA, ARTE Y CULTURA

JORGE ISAAC SANTOYO PINZÓN

Código: 79.591.160

EDGAR IBARRA AYERBE, Econ., Adm., Ing.
Director del Informe Final de Investigación

Informe Final de Investigación presentado como requisito
para optar al título de Especialista en Gerencia de
Empresas, Servicios y Productos de la Música.

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS, SERVICIOS
Y PRODUCTOS DE LA MÚSICA

BOGOTÁ, D.C.

2011

Este trabajo está dedicado a todas las personas que por medio de su esfuerzo y dedicación han trabajado en la construcción y proyección de la Organización Artística Alhambra a través de sus 19 años de historia.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero que todo a DIOS, por su infinito amor, misericordia, por su sabiduría para afrontar los retos que he superado, a Jesucristo por la salvación que me ha dado y al Espíritu Santo por ser mi guía a través este hermoso sendero que es la vida.

A mi esposa Ángela María Ruiz e hijos Jorge Isaac, Ana María y Juan David Santoyo Ruiz, por el amor y la comprensión que me han brindado para lograr el éxito de terminar mi especialización.

A mi madre Ana Beatriz Pinzón de Santoyo, por darme la vida y su incondicional apoyo para lograr todas mis metas estudiantiles.

A la Dra. Julieta Ramírez Mejía por la confianza que ha depositado en mí y por su labor quijotesca, pero con una gran visión empresarial en la industria de la cultura y la música de Colombia que dará sus frutos en un tiempo no muy lejano.

Al profesor Edgar Ibarra Ayerbe, Econ., Adm., Ing., Director de mi IFI, por todo el apoyo y transmisión de conocimientos, que han aportado a mi crecimiento empresarial y administrativo.

A mis compañeros y profesores de la especialización que con sus experiencias y conocimientos ampliaron sustancialmente mi horizonte empresarial en el mundo de la música a nivel de Colombia y el mundo.

A todas las personas que de una u otra manera aportaron en múltiples formas para la consecución de este gran eslabón en mi carrera profesional y empresarial, que me motiva para continuar creciendo, ahora hacia mi maestría y doctorado, si DIOS así lo quiere.

CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	11
2. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	15
2.1 GENERAL	15
2.2. ESPECÍFICOS	15
3. MARCO TEÓRICO	17
3.2. FUNDACIÓN SIN ÁNIMO DE LUCRO	18
3.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	18
3.4. ESTRATEGIA	19
3.5. GESTIÓN CULTURAL	19
3.6. GESTIÓN SOCIAL	19
3.7. GESTIÓN EMPRESARIAL	20
3.8. MATRIZ MODELO MMGO	21
3.9. MATRIZ MEFE	22
3.10. MATRIZ MEFI	24
3.11. MATRIZ MPC	25
3.12. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	26
3.13. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	27
3.14. MATRIZ FODA	29
3.15. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES PEEA- SPACE	31
3.16. MATRIZ BCG	33
3.17. MATRIZ ELIMINAR, REDUCIR, INCREMENTAR Y CREAR (ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL)	35
3.18. MATRIZ MPEC	36
3.19. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)	38
4. DISEÑO METODOLÓGICO	39
5. MARCO CONTEXTUAL,	40
5.1 PERFIL DE LA FUNDACIÓN ARTISTICA ALHAMBRA	31
5.2 PROBLEMA DE LAS ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO	41
5.3 JUSTIFICACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	41

5.4	VISIÓN	41
5.5	MISIÓN	42
5.6	VALORES CORPORATIVOS	42
5.7.	OBJETIVO DE LA FUNDACIÓN	42
5.8	JUNTA DIRECTIVA	43
5.9	VENTAJAS COMPETITIVAS	43
5.10	PROPUESTA DE VALOR	44
5.11	DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	45
5.12	RECURSOS TECNOLÓGICOS	46
5.13	CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	46
5.14	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	46
5.15	ESTRATEGIA DE MERCADO	48
5.16	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	48
6	ETAPA DE DIAGNOSTICO	49
6.1.	MODELO MMGO	49
7.	ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN	69
7.1.	MATRIZ MEFE	69
7.2.	MATRIZ MEFI	76
7.3.	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)	83
7.4.	MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	86
7.5.	ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR (VCA)	95
8.	ETAPA DE AJUSTE	100
8.1.	MATRIZ FODA	100
8.2.	MATRIZ PEEA-SPACE	103
8.3.	MATRIZ BCG	106
8.4.	MATRIZ ELIMINAR, REDUCIR, INCREMENTAR Y CREAR (ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL)	112
9.	ETAPA DE DECISIÓN	115
9.1.	MATRIZ MPEC	115
10.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL (<i>BALANCED SCORECARD – BSC</i>)	119
10.1.	MAPA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	119
10.2.	MAPA DE INDICADORES	124
11.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	132
	BIBLIOGRAFÍA	146
	ANEXOS	147

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 - Matriz MMGO de la Fundación Artística Alhambra	49
Tabla 2 - Matriz MEFE de Evaluación del Factor Externo de la Fundación Artística Alhambra	70
Tabla 3 - Matriz MEFI de Evaluación del Factor Interno de la Fundación Artística Alhambra	77
Tabla 4 - Matriz de Perfil Competitivo MPC de la Fundación Artística Alhambra	84
Tabla 5 – Matriz FODA de la Fundación Artística Alhambra	101
Tabla 6 - Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones PEEA-SPACE de la Fundación Artística Alhambra	104
Tabla 7 - Datos de la participación de mercado de la Fundación Artística Alhambra	108
Tabla 8 - Matriz de las cuatro acciones (Océano Azul) visualizado en la industria cultural de Colombia por la Fundación Artística Alhambra	112
Tabla 9 - Matriz de las cuatro acciones (Océano Azul) a nivel interno de la Fundación Artística Alhambra	113
Alhambra Tabla 8 - Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC de la Fundación Artística Alhambra	116
Tabla 9 - Mapa de Indicadores de la Fundación Artística Alhambra	125

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 - Organigrama actual de la Fundación Artística Alhambra	47
Figura 2 – Organigrama proyectado de la Fundación Artística Alhambra	47
Figura 3 - Resultados y Desempeño MMGO de la Fundación Artística Alhambra	52
Figura 4 - Análisis de las 5 Fuerzas de Porter de la Fundación Artística Alhambra	87
Figura 5 - Análisis de la Cadena de Valor de Porter, Michael	95
Figura 6 – Análisis de la Cadena de Valor de la Fundación Artística Alhambra	96
Figura 7 - Perfil Estratégico de la Fundación Artística Alhambra	106
Figura 8 - Matriz BCG de la Fundación Artística Alhambra	109
Figura 9 – Mapa de Objetivos Estratégicos de la Fundación Artística Alhambra	120

1. INTRODUCCIÓN

A través de los últimos años en Colombia, se han venido formulando políticas de desarrollo para la industria cultural, que permiten vislumbrar un escenario progresivo, con un gran horizonte, capaz de formar y fortalecer un sector como el de la cultura, proyectándolo como cualquier otro renglón económico de la nación, de grandes proporciones a través de la industrialización, capaz de generar un movimiento económico de gran escala y envergadura, para el desarrollo de Colombia como potencia a nivel mundial en el mundo cultural.

Es por eso que la Fundación Artística Alhambra, perteneciente al sector de la música y las industrias culturales en Colombia está comprometida en el desarrollo del sector, por medio de la capacitación adecuada, en la Gerencia de empresas de la música y la cultura en general, que le permitan a través herramientas efectivas, proyectar un trabajo dirigido, a nivel administrativo buscando como objetivo posicionarse como una de las Fundaciones mejor preparadas para enfrentar los retos que se presentan a futuro en Colombia y luego para la inserción global en el mundo cultural.

Es por eso que debemos conocer la definición de la Unesco, en cuanto al término de las industrias culturales y presentar un panorama general a futuro del desarrollo de la industria cultural en Colombia

1.1 Industrias culturales

La Unesco define el término de industriales culturales de la siguiente manera: “El término industria cultural se refiere a aquellas industrias que combinan la creación, la producción y la comercialización de contenidos creativos que sean intangibles y de naturaleza cultural. Estos contenidos están normalmente protegidos por copyright y pueden tomar la forma de un bien o servicio” ¹

1.2 El desarrollo de la industria cultural en Colombia

El desarrollo de la industria cultural en Colombia, nos presenta una gran oportunidad para la creación de puestos de trabajo que dinamicen nuestra economía, con personal creativo y especializado, entre otros en el campo de la música y las artes en general y todos los eslabones que se desarrollan en las diferentes cadenas de valor de la industria cultural

Por medio de estrategias que desarrollará la Fundación Artística Alhambra y que permitan el desarrollo cultural se fortalecerán los diferentes frentes como la formación de públicos, la circulación, el fortalecimiento de la infraestructura cultural, una normatividad clara y precisa que incentive a los diferentes actores de la industria, y la formación en gestión cultural y empresarial, entre otros.

¹ UNESCO. Comprender las industrias creativas .En:

http://portal.unesco.org/culture/en/files/30850/11467401723cultural_stat_es.pdf/cultural_stat_es.pdf

El sector cultural en Colombia posee ventajas claras, que permiten un desarrollo de fácil expansión, con la ventaja de crear economías de escalas, mejorando la calidad de vida de los habitantes de cada localidad, ciudad, población, departamento y la nación en general.

Es importante reconocer la piratería como una amenaza que se debe enfrentar, en el desarrollo de la industria cultural, se pueden generar nuevas posibilidades de mercado por medio de la concientización a la población de la necesidad de respetar las normas y los derechos de autor que se ven traspasados por este factor.

A través de una preparación profesional Administrativa, los miembros de la Fundación Artística Alhambra estarán en mejores condiciones empresariales para enfrentar los retos de la globalización, la firma de los TLC de Colombia en el mundo que ofrecen grandes oportunidades, pero también se reconocen como posibles problemas si el sector cultural empresarial no se encuentra preparado y a la altura de las potencias del mundo en este sector.

Si las empresas culturales en Colombia se preparan mejor a nivel administrativo podrán mejorar los proyectos e incentivar el aumento en los presupuestos que la nación invierte en la industria cultural, que se traduce en un mejor desarrollo empresarial y económico de la industria de la cultura en este país.

Grandes son las posibilidades y un océano azul se descubre en la industria cultural colombiana y los miembros de La Fundación Artística Alhambra están dispuestos a

conquistar estas oportunidades para el desarrollo en valores y fortalecimiento de la sociedad en Colombia.

Las siguientes son algunas de las cifras que se manejan en el mundo de la industria cultural, de acuerdo al texto citado, de la Cámara de Comercio, Coalición Regional de Servicios, 2010

En la actualidad, las industrias culturales están haciendo un aporte importante a las economías de los países, generando tasas de crecimiento superior a las de otros sectores importantes de la economía.

En los países desarrollados, están entre las de mayor dinamismo económico.

Las industrias culturales son el segundo sector exportador de Estados Unidos; de acuerdo con datos de la Unesco, el crecimiento de este sector, en el ámbito mundial, en dólares, entre 1980 y 1998, fue del 300%. El monto total correspondiente a la producción de algunas industrias culturales (prensa, libros, televisión, radio y cine) fue de US\$315 mil millones en 1996. “Las comunicaciones globales, tomadas en su conjunto, constituyen hoy un negocio cercano a los US\$1,6 billones; sus ventas anuales equivalen al 12% del valor de la producción industrial del mundo”. Sin embargo, es importante resaltar que, al igual que en muchos otros sectores económicos, su producción y consumo se ubican en los países con mayor desarrollo económico: el 53% se concentra en cinco países.

El panorama actual es sin duda optimista para nuestras Industrias Culturales y Creativas, muy diferente al de décadas anteriores. El concepto de Industrias Culturales y Creativas ha evolucionado a través de los años al igual que su percepción. Sin embargo, Colombia es uno de los países de América Latina que menos presupuesto asigna a las industrias culturales, comparado con países como Uruguay y República Dominicana.

Se estima que las industrias culturales constituyen el 7% del PIB mundial y entre el 3,5 y 4% en Latinoamérica. Esto comparado con un promedio de 5 a 6% en Europa y de 7 y 8% en los Estados Unidos, líder en este campo. Por el otro lado, la contribución de las industrias al PIB, durante el periodo de 1993-2005, ha venido disminuyendo su participación pasando del 2,3% en el año 95 a 1,77 en el año 2003, encontrándose por debajo de Chile, Argentina y Uruguay.²

² CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, Industrias culturales, Bogotá, CCB, 2010

2 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Reorientar estratégicamente la Fundación Artística Alhambra, para lograr su fortalecimiento empresarial en pro del desarrollo de la cultura en forma industrializada en Colombia, teniendo en cuenta las siguientes herramientas administrativas: modelo MMGO, MEFE, MEFI, MPC, 5 fuerzas de Porter, análisis de la cadena de valor, FODA, PEEA, BCG, MPEC, Matriz eliminar, reducir, incrementar y crear y BSC.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Hacer un diagnóstico de la Fundación Artística Alhambra empleando el Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones (MMGO) con el fin de identificar sus estadios de madurez, principales áreas y procesos de prioritaria intervención.
- Formular la estrategia más apropiada para la Fundación Artística Alhambra a través de las etapas de aportación de información (MEFE, MEFI, MPC, 5 fuerzas, cadena de valor), ajuste (FODA, PEEA, BCG, matriz eliminar, reducir, incrementar y crear) y decisión (MPEC), para sugerir su implementación.

- Orientar la implementación y evaluación de la estrategia seleccionada para la Fundación Artística Alhambra, a través del Cuadro de Mando Integral – Balanced Scorecard (BSC), para dar marcha a las acciones que sugiere la estrategia.

3 MARCO TEÓRICO O CONCEPTUAL

El proceso de redireccionamiento estratégico de la Fundación Artística Alhambra estará basado en los siguientes libros y textos:

- En los conceptos de la Administración estratégica de Fred R. David, en el cual se expone el modelo completo del proceso de administración estratégica utilizado ampliamente en los ámbitos académico y empresarial a nivel mundial, por medio de tres pasos: Formulación de la estrategia, implementación y evaluación.
- Administración, un enfoque basado en competencias de Hellriegel, Susan Jackson, Jhon Slocum, que presenta un equilibrio entre la teoría, aplicaciones e innovación en la administración basado en seis competencias: Competencia para la autoadministración, competencia para la acción estratégica, competencia multicultural, competencia para el trabajo en equipo, competencia para la planeación y la gestión y competencia para la comunicación.
- La estrategia de valor compartido de Michael E. Porter y Mark Kramer³, por medio de la cual se plantea un principio de valor compartido, que involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus

³ PORTER, Michael. La creación de valor compartido. En: Harvard Business Review. Enero - febrero 2011, p.32-47

necesidades y desafíos, en nuestro caso desde el ámbito cultural. teniendo en cuenta los siguientes conceptos:

3.1 Fundación sin ánimo de lucro

- **Definición:** Las fundaciones son entidades creadas como personas jurídicas, por iniciativa de particulares que tienen como objetivo el desarrollo de programas sin ánimo de lucro, para el cubrimiento de servicios de interés social,
- **Características:** Por medio de fondos preexistentes organizados para la realización de fines de beneficencia o de utilidad común e interés social (culturales, educativos, tecnológicos recreativos o deportivos), como personas jurídicas se registran ante la Cámara de Comercio o la Secretaría de Educación, dependiendo del fin específico de la fundación

Sus estatutos deben estar dentro del orden de las leyes de orden público y las buenas costumbres.

3.2 Direccionamiento Estratégico

- **Concepto e importancia:** El “Direccionamiento Estratégico” es un proceso en el cual se integran varias estrategias, teniendo en cuenta la información de variables internas y externas del entorno de las empresas para el mejor desarrollo y aprovechamiento de las oportunidades de la industria, por medio del cual se relacionan la estrategia operativa o de competitividad, La estrategia de mercadeo y la estrategia corporativa.

El direccionamiento estratégico comprende acciones sumadas como el pensamiento complejo y sistémico, que por medio del análisis de información permiten incrementar la productividad y competitividad de una compañía u organización

3.3 Estrategia

Teniendo en cuenta lo escrito por Michael Porter podemos definir la estrategia como: La creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto de acciones, guiada por la capacidad de encontrar nuevos trade-offs y apalancada en un sistema en que sus actividades, se refuerzan entre sí, "Calce".⁴

3.4 Gestión cultural

Por medio de la integración coherente y proyectada de recursos humanos, económicos y de materiales, en pro de objetivos de impacto social por medio de la cultura se logra el desarrollo de proyectos culturales a través de los cuales exista una rentabilidad y resultado positivo a nivel social.

3.2 Gestión Social

Por medio de la integración de las empresas, entidades gubernamentales y población civil se organizan planes de trabajo, que buscan la atención a los problemas de índole social,

⁴ PORTER, Michael. What is Strategy. En: Harward Business Review. November-december 1996, p.60-78

desarrollando espacios de interacción donde exista un aprendizaje mutuo y colectivo, abierto y continuo, que genere un pensamiento y acciones de cambio en pro mejorar las condiciones sociales y de vida de la comunidad donde se desarrolla la gestión.

3.6 Gestión Empresarial

Por medio del diseño, creación y mantenimiento de un ambiente de trabajo en el cual las personas puedan desarrollar sus actividades se genera el proceso llamado gestión empresarial, a través del cual se incentiva el logro y consecución de objetivos comunes y personales.

Este concepto es aplicado a todo tipo de organización, y sus diferentes eslabones internos en una compañía.

Con base en las lecturas propuestas y aprendizajes de la Especialización en Gerencia de empresas, servicios y productos de la música se organizará un nuevo planteamiento estratégico para la Fundación Artística Alhambra teniendo en cuenta los siguientes componentes: El modelo para la modernización de la gestión de las organizaciones – MMGO; Matriz de evaluación de factores externos – MEFE; Matriz de evaluación de factores internos – MEFI; Matriz del perfil competitivo – MPC; Modelo de las 5 fuerzas de Porter; Análisis de la cadena de valor (VCA); Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas – FODA; Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones – PEEA; Matriz del *Boston Consulting Group* – BCG; Matriz Eliminar, reducir, incrementar y crear (Estrategia

del Océano Azul), Matriz de planeación estratégica competitiva - MPEC y el cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*) – BSC.

3.7 MODELO PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES MMGO

Teniendo en cuenta lo escrito en las Rutas para la modernización empresarial de las PYME. de la Universidad EAN.⁵, podemos deducir que este tipo de modelo se puede aplicar a cualquier empresa de productos o servicios, y permite mediante un proceso de evaluación de estadios o procesos de madurez de las empresas descubrir y proponer diferentes fases para que las empresas se encaminen a realizar procesos de cambio, mejoramiento y reconversión en pro del fortalecimiento y proyección de la empresa para que logre el comportamiento y posicionamiento de una empresa de talla mundial.

La matriz tiene como objetivo principal evaluar los diferentes procesos que se realizan en las empresas con base en los siguientes módulos:

- Direccionamiento Estratégico.
- Gestión de Mercadeo.
- Logística.
- Comercio Exterior.
- Gestión de la comunicación y la información.
- Conocimiento, innovación y tecnología en la empresa.

⁵UNIVERSIDAD EAN. Rutas para la modernización empresarial de las PYME. Bogotá: Universidad EAN, 2007.

- Gestión Humana.
- Estructura Organizacional.
- Cultura Organizacional.
- Asociatividad como práctica para competir
- Gestión ambiental.
- Gestión de producción.
- Gestión Financiera.

Este proceso nos da como resultado una evaluación cuantitativa y cualitativa de las empresas, que nos permiten proyectar nuevas rutas de progreso y desarrollo de estrategias para el crecimiento corporativo.

3.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – MEFE

Teniendo en cuenta lo escrito por Fred R. David ⁶, la Matriz MEFE evalúa las oportunidades y las amenazas que se vislumbran en cada empresa, desde los aspectos políticos, gubernamentales, económicos, sociales, ambientales, demográficos, culturales, legales tecnológicos y competitivos en los cuales se desenvuelve el entorno empresarial de cada compañía, teniendo en cuenta 5 pasos a seguir:

⁶ DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 11 Ed. México: Pearson Educación, 2008. p.110

- Siendo muy específico y utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos, se elabora una lista de 10 a 20 factores externos que sean claves para la empresa teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que afectan a la compañía.
- Se estima una ponderación para cada factor que debe oscilar entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), esta calificación reflejará la importancia que este factor tiene para el éxito que debe tener la compañía.
- Luego se asigna una clasificación para cada factor que oscila entre 1 y 4 que demuestre que tan objetivamente responden las estrategias actuales que la empresa emplea en ese factor, donde 1 es la calificación que se le da cuando la estrategia no esta enfrentado correctamente este factor y 4 es donde las estrategias por el contrario están enfrentando muy bien ese factor en caso de una amenaza o desarrollando el potencial de la empresa en caso de una oportunidad.
- Luego se multiplica la clasificación de cada factor por su ponderación para obtener un puntaje total de cada factor.
- Luego se suman los totales de las multiplicaciones de cada factor para obtener un puntaje total de la empresa.

El puntaje máximo será de 4.0 que indica que la empresa, está enfrentando adecuadamente las amenazas y aprovechando las oportunidades mientras que un puntaje mínimo de 1,0, indica que la empresa por medio de sus estrategias no aprovecha las oportunidades y esta descuidando las amenazas que pueden afectar la compañía.

3.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – MEFI

Por medio de lo escrito por Fred R. David ⁷, deducimos que la Matriz MEFI evalúa las fortalezas y debilidades que se presentan y la relación entre estos dos aspectos en cada empresa, teniendo en cuenta 5 pasos a seguir:

- Después de realizar un proceso de auditoría interna relacione una lista de 10 a 20 factores internos que sean claves para la empresa teniendo en cuenta las fortalezas y las debilidades que se han encontrado en la compañía.
- Se estima una ponderación para cada factor que debe oscilar entre 0.0 (irrelevante) y 1.0 (muy importante), esta calificación reflejará la importancia que este factor tiene para el éxito que debe tener la compañía.
- Luego se asigna una clasificación para cada factor que oscila entre 1 y 4 en donde 1 es una debilidad muy importante hasta 4 que sería una debilidad de menor importancia y en las fortalezas 1 es una fortaleza no muy importante y 4 es una fortaleza muy importante para la empresa.
- Luego se multiplica la clasificación de cada factor por su ponderación para obtener un puntaje total de cada factor.

⁷ DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 11 Ed. México: Pearson Educación, 2008. p.157-158.

- Luego se suman los totales de las multiplicaciones de cada factor para obtener un puntaje total de la empresa.

El puntaje máximo será de 4.0 y el mínimo de 1.0. Con una calificación promedio de 2.5 se puede evaluar que si es mayor de 2.5 la empresa tiene una posición fuerte internamente frente a las debilidades y desarrolla procesos para enriquecer sus fortalezas, mientras que si la calificación es menor de 2.5 indica que la empresa es débil internamente en sus procesos para enfrentar sus debilidades y potencializar sus fortalezas.

3.10 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO – MPC

De acuerdo a la descripción de la matriz de perfil competitivo MPC dada por Fred R. David ⁸ podemos deducir que esta matriz desarrolla un análisis comparativo entre la empresa y su competencia, mediante el análisis de los factores, como las fortalezas y debilidades que se encuentran entre la compañía sobre la cual se hace el análisis y sus competidores. En la matriz MPC el análisis se realiza a nivel interno y externo lo que en un momento llega a diferenciar esta matriz de la MEFE.

Las clasificaciones que se asignan a cada empresa de acuerdo a una lista de factores claves de la compañía respecto de sus fortalezas y debilidades comparadas con la competencia, se realizan en una numeración de 1 a 4, donde 4 es una fortaleza principal, 3 fortaleza menor, 1 debilidad principal y 2 debilidad menor.

⁸ DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 11 Ed. México: Pearson Educación, 2008. p.110-111.

Al realizar este análisis comparativo se encuentran una información muy importante para orientar claramente la estrategia interna de las empresas, que les permitan diferenciarse y aprovechar sus ventajas a nivel de la competencia.

2.16 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas es un modelo de análisis competitivo desarrollado por Porter Michael⁹, por medio del cual se pueden desarrollar múltiples estrategias para que las compañías sean más competitivas. Las industrias están en constante cambio y la evaluación de un año a otro de cada empresa puede dar como resultados cambios muy significativos, en este modelo de evaluación se tienen en cuenta cinco fuerzas, que las describimos a continuación:

- Rivalidad entre empresas competidoras.
- Ingreso potencial de nuevos competidores.
- Desarrollo potencial de productos sustitutos.
- Capacidad de negociación de proveedores.
- Capacidad de negociación de consumidores.

⁹ PORTER, Michael E. Ser Competitivo. Ed. Barcelona: Deusto, 2009. p.31-69.

Al utilizar los 3 pasos siguientes podremos deducir si la competencia de una compañía permite que la empresa logre un beneficio acorde a su producción

- Se debe identificar los aspectos o elementos claves de cada una de las cinco fuerzas que repercuten en la compañía.
- Se evalúa la fuerza y la importancia de cada elemento para la compañía.
- Se decide si la fuerza conjunta de los elementos permite una justificación para que la compañía entre en el sector o siga permaneciendo en la industria.

3.12 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR (VCA - VALUE CHAIN ANALYSIS)

Por medio de los comentarios de Porter¹⁰, podemos deducir que, teniendo en cuenta que todas las actividades que en una empresa se requieren para poder desarrollar y luego comercializar un servicio o producto, producen un valor, podemos definir todos estos procesos como la cadena de valor de una empresa.

Esta matriz permite el análisis del desempeño empresarial de la compañía, por medio del análisis de cinco actividades primarias: La logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicio, así mismo de cuatro actividades de apoyo: La infraestructura de la gestión, administración de recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimientos,

¹⁰ PORTER, Michael, La cadena de valor de Porter, Citado por DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 11 Ed. México: Pearson Educación, 2008. p.154.

teniendo en cuenta que cada uno de estos factores es una fuente en potencia de ventajas competitivas en diferenciación y costos.

Por medio del análisis de la cadena de valor VCA se puede revisar claramente la gestión de la empresa en todo su entorno para evaluar las relaciones entre todos los actores que intervienen en los procesos económicos abarcando desde la compra de materias primas hasta el desarrollo de su producción y luego la comercialización, así mismo todos los procesos que se desarrollan en las empresas de servicios.

Este análisis permite identificar las ventajas o desventajas que tienen relación con los costos, que tiene la cadena de valor de cada empresa y luego del análisis de la cadena de valor comparada con la de otras empresa de su sector, se puede obtener información importante en cuanto a las debilidades y fortalezas de la propia cadena de valor de la empresa.

Para este análisis se tendrá en cuenta la matriz original de Porter, como referencia y la reinterpretación del doctor Gustavo Alonso,¹¹ de la misma la cadena de valor aplicada a una empresa prestadora de servicios, como es la Fundación Artística Alhambra.

¹¹ ALONSO, Gustavo, Reinterpretando la cadena de valor, 2008, p, 83-97

En: www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf - Argentina

3.13 MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS – FODA

Por medio del desarrollo de la matriz FODA, según Fred R. David ,¹²los directivos de una empresa pueden desarrollar 4 tipos de estrategias basadas en las siguientes dinámicas: Estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades),estrategias FA (fortalezas amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas), permitiendo la evaluación de todos los factores internos y externos que participan en el desarrollo de cada empresa.

Por medio del análisis de cada estrategia podremos observar los siguientes desarrollos:

- Las estrategias FO, nos permiten identificar con cuales fortalezas de cada empresa se puede lograr el mejor aprovechamiento de sus oportunidades externas.
- Las estrategias DO, identifican el aprovechamiento de las oportunidades externas para superar las debilidades de la empresa.
- Las estrategias FA nos permiten identificar como se utilizan las fortalezas de una compañía para lograr minimizar al máximo las amenazas externas.
- Las estrategias DA permiten desarrollar procesos para minimizar las debilidades de una compañía para poder enfrentar las amenazas externas de la misma.

¹²DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 11 Ed. México: Pearson Educación, 2008. p.201-202.

Para realizar esta matriz se deben llevar a cabo 8 procesos:

- Se debe escribir una lista de las oportunidades externas, relevantes de la compañía.
- Se debe escribir una lista de las amenazas externas más importantes de la compañía.
- Se debe escribir una lista de las fortalezas internas más importantes de la compañía.
- Se debe escribir una lista de las debilidades internas más importantes de la compañía.
- Luego se realiza una conciliación de las fortalezas internas con las oportunidades externas y se escribe el resultado de las estrategias FO en el espacio correspondiente dentro del cuadro.
- Luego se realiza una conciliación de las debilidades internas con las oportunidades externas y se escribe el resultado de las estrategias DO que se han encontrado.
- Luego se realiza una conciliación de las fortalezas internas con las amenazas externas y se escriben las estrategias FA que se encontraron apropiadas.
- Luego se realiza una conciliación de las debilidades internas con las amenazas externas y se escriben las estrategias DA que ha resultado.

3.14 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES PEEA – SPACE

Por medio del aprendizaje obtenido en el texto de Fred R. David ¹³, podemos observar que el desarrollo de esta matriz se realiza por medio de 4 cuadrantes que nos indican cuales son las estrategias más adecuadas a implementar en una compañía, desde el punto de vista de agresividad, de defensa, de conservación y de competencia.

Para tener en cuenta cual es la posición estratégica de la compañía se realiza la evaluación por medio de cuatro ejes en la matriz PEEA-SPACE, dos de dimensiones internas: FF, fortaleza financiera y VC ventaja competitiva y dos ejes de dimensiones externas: EA estabilidad ambiental y FI fortaleza de la industria.

Para el desarrollo de la matriz SPACE, se deben tener en cuenta los diversos factores que se han relacionado en las matrices EFI y EFE y adicionalmente a estos factores se recomienda tener en cuenta otras variables como el flujo de efectivo, el capital de trabajo de la empresa, el endeudamiento que posee la compañía, el rendimiento que puede ofrecer la empresa por inversiones, entre otros.

Esta matriz se debe desarrollar mediante los siguientes procesos:

¹³DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 11 Ed. México: Pearson Educación, 2008. p.226-227.

- Se eligen las variables por medio de las cuales se definen: La FF Fortaleza financiera, EA estabilidad ambiental, FI fortaleza de la industria y VC ventaja competitiva.
- Se le asigna un valor que oscila entre +1 (el peor) y +6 (el mejor) para las variable de FF y FI, un valor de -1 (el mejor) y -6 (el peor) para las variables EA Y VC, luego en los ejes FF y VC se realiza una comparación con respecto a la competencia y en los ejes de FI y EA se realiza una comparación con las otras industrias.
- Luego se realiza un cálculo de una resultado promedio para VC, FF, FI y EA, sumando todos los valores dados a las variables y luego se procede a realizar una división entre el número de variables que se hayan incluido en cada dimensión respectiva.
- Luego en el eje específico Y apropiado de la matriz PEEA-SPACE se realiza un trazo promedio para FI, FF, VC y EA.
- Luego se suman los dos puntajes del eje X y se traza un punto resultante en X, lo mismo en el eje Y, y se traza la intersección del punto XY.
- Se termina dibujando un vector direccional desde el origen de la matriz a través del nuevo punto de la intersección. y se realiza la evaluación del tipo de estrategia que debe implementar la compañía desde la perspectiva de estrategia conservadora, defensiva, competitiva o agresiva.

3.15 MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP – BCG

Por medio del desarrollo de la matriz Boston Consulting Group que realiza Fred R. David ¹⁴, una empresa puede desarrollar varias divisiones que pueden ser autónomas dentro de la compañía, a las cuales se les denomina centros de utilidades. Cuando una empresa está presente en varias industrias a la vez, es necesario desarrollar una estrategia para cada división, la matriz Boston Consulting Group, permite identificar las mejores estrategias para una compañía de múltiples divisiones, por medio de la representación gráfica de las diferencias existentes entre las divisiones, teniendo en cuenta la posición de participación del mercado y su tasa de crecimiento, permitiéndole a una compañía de esta naturaleza mediante el desarrollo de esta matriz, el mejor manejo de su cartera de negocios observando cual es su posición de participación en el mercado y la tasa de crecimiento de cada división comparándolas con las otras divisiones de la compañía.

La matriz posee cuatro cuadrantes denominados:

- A las variantes ubicadas en el primer cuadrante se les denomina iinterrogantes: En este cuadrante se ubican las divisiones que presentan una baja participación en el mercado y que deben ser evaluadas para ver si se deben consolidar o si por el contrario se deben vender.
- A las variantes ubicadas en el segundo cuadrante se les denomina estrellas: En este cuadrante se ubican las divisiones que presentan las mejores oportunidades para la compañía a largo plazo teniendo en cuenta su crecimiento y rentabilidad.

¹⁴ DAVID, Fred R.: Conceptos de administración estratégica. 11 Ed. México: Pearson Educación, 2008. p.227-231

- A las variantes ubicadas en el tercer cuadrante se les denomina vacas lecheras: En este cuadrante se ubican las divisiones que presentan una alta posición de participación en el mercado, pero se encuentran ubicadas dentro de una industria que posee bajo crecimiento.
- A las variantes ubicadas en el cuarto cuadrante se les denomina perros: En este cuadrante se ubican las divisiones que presentan una baja posición de participación en el mercado y están compitiendo en una industria muy lenta y que no presenta ningún crecimiento dentro del mercado.

Por medio del eje vertical se representa la tasa de crecimiento presente en el mercado enumerándola de +20 a -20, y en el eje horizontal, se representa la posición relativa que la unidad tiene en el mercado, enumerándola de 100% a 0%. Para cada división se le asigna un puntaje para cada eje y de esta manera podemos encontrar el punto exacto de la tabla en el que se debe ubicar.

Cada punto es representado con un círculo porcentual que es proporcional al porcentaje de ingresos que se generan a la empresa por cada unidad y también observamos que el área resaltada en el círculo es el porcentaje de utilidades que le representa por unidad a la compañía.

Por medio de la realización de esta matriz las compañías pueden dirigir con especial atención su interés hacia los flujos de efectivo, reconocer las necesidades imperativas de las unidades y observar cuales son las características principales de la inversión que se requiere en cada una de las unidades de la empresa.

3.16 MATRIZ ELIMINAR, REDUCIR, INCREMENTAR Y CREAR (ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL)

Por medio del libro de KIM, W. Chan y MAUBORGNE, Renée. La estrategia del océano azul¹⁵, podemos deducir, que teniendo en cuenta que para la ampliación de nuevos horizontes en el mercado y la generación de un valor agregado a través de la innovación es necesario desarrollar nuevos procesos e identificar posibles escenarios para las empresas que la competencia no ha identificado, esta estrategia escenifica dos tipos de circunstancias los océanos rojos y los océanos azules, donde los rojos representan todas las industrias que existen en la actualidad y los azules representan las nuevas ideas de posibles negocios que no se han desarrollado.

Esta estrategia tiene en cuenta cuatro principios:

3.16.1 La creación de nuevos espacios de consumo.

3.16.2 Se debe centrar en la idea global y no en los números únicamente.

3.16.3 Se debe ir más allá de la demanda existente.

3.16.4 Se debe asegurar la viabilidad comercial del océano azul.

Por medio de estos cuatro principios se debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

¹⁵KIM, W. Chan y MAUBORGNE, Renée. La estrategia del océano azul. Bogotá: Norma, 2005

Cuales son las variables que existen dentro de la industria, que se han mantenido y se deben eliminar

- Cuales son las variables que la industria maneja, pero que para el mejor desarrollo se deben reducir.
- Cuales variables presentes dentro de la industria se deben incrementaren en gran medida para el desarrollo de un nuevo escenario competitivo.
- Cuales variables que no están presentes dentro de la industria se deben crear

Se organiza la matriz en forma de cuadro donde se escriben las acciones a realizar dentro de la empresa, teniendo en cuenta las cuatro variantes nombradas, de eliminar, incrementar, reducir y crear, estas acciones deben caracterizarse por tener foco, divergencia y un mensaje contundente.

3.17 MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC)

Realizando una evaluación de lo escrito por DAVID, Fred R,¹⁶ podemos deducir que para la realización de esta matriz se debe realizar un análisis cuidadoso y se debe tener en cuenta la intuición, se plantean diversas estrategias para la compañía teniendo en cuenta los factores internos y externos más relevantes para el éxito de la empresa.

¹⁶ DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 11 Ed. México: Pearson Educación, 2008. p.239-243

La matriz MPEC representa una técnica analítica para establecer cuales de las acciones de las alternativas viables, son las más adecuadas para implementar en la empresa, por medio de seis pasos:

3.17.1 Para elaborar esta matriz se debe tener en cuenta, primero escribir una lista de amenazas y oportunidades externas importantes para la compañía y de las debilidades y fortalezas internas de la misma, esta información debe ser el reflejo del contenido de las matrices EFI y EFE, escribiendo una lista de 10 factores críticos internos y externos para el éxito de la empresa.

3.17.2 Asigne una calificación a cada factor interno y externo, como se realizaron en las matrices EFE y EFI.

3.17.3 Identifique por medio de la lectura las matrices de la etapa de conciliación y se relacionan las estrategias más convenientes para la compañía.

3.17.4 Luego se califica bajo el grado de atractivo a cada estrategia.

3.17.5 Posteriormente se calculan las puntuaciones totales del grado de atractivo.

3.17.6 Finalmente se realiza la suma total de las puntuaciones del grado de atractivo.

Luego se realiza una interpretación, determinando cual es la estrategia más importante a ejecutar en primera instancia dentro de la empresa

3.18 CUADRO DE MANDO INTEGRAL - BALANCED SCORECARD (BSC)

Este proceso de evaluación y control de estrategias fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en 1993¹⁷ y lo desarrollaron por la necesidad de las compañías de equilibrar las medidas financieras con las no financieras como el servicio al cliente y la calidad de productos y servicios, buscando el mejor desarrollo empresarial de cada compañía

Para la realización de un buen cuadro de mando integral es recomendable escoger bien los objetivos estratégicos y financieros de gran impacto para la compañía.

Se escribe una lista vertical del área de objetivos, donde se incluyen los siguientes factores: Los Clientes, gerentes, operaciones de la empresa, la responsabilidad social, la ética empresarial y ecológica, y las finanzas.

Paralelamente se escriben las columnas de medida o meta para cada uno de los factores anteriormente mencionados y la expectativa de tiempo para su cumplimiento y el responsable principal de la empresa que asumirá esta función.

¹⁷ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David O. El Balanced Scorecard, Traduciendo la estrategia en Acción. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press. 1996

4 DISEÑO METODOLÓGICO

Se iniciará con el proceso de lecturas de los textos propuestos para obtener un espectro administrativo, complejo y vanguardista, que se pueda aplicar al desarrollo puntual de una Fundación que trabaja en el desarrollo cultural en Colombia.

Se realizará un análisis de la situación actual administrativo y estratégico de la Fundación teniendo en cuenta los antecedentes, su origen, experiencia y expectativas a futuro de la Fundación, que se observan en el marco contextual, por medio de la matriz: MATRIZ MMGO, de evaluación, luego a través de la información relacionada en las matrices: Cuantitativa MATRIZ MEFI (Matriz de Evaluación de Factor Interno), fortalezas, debilidades; MATRIZ MEFE (Matriz de Evaluación de factor Interno), oportunidades y amenazas; MPC (Matriz de Planeación Estratégica MATRIZ FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas); MPEC (Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa); se relacionaran las posibles estrategias a tener en cuenta para la Fundación y en la última etapa se evaluará la estrategia escogida a través del Cuadro de Mando Integral – Balanced Scorecard (BSC)

Al final se escribirán las conclusiones y las recomendaciones pertinentes, para la Fundación Artística Alhambra.

5 MARCO CONTEXTUAL

5.1. PERFIL DE LA FUNDACIÓN ARTÍSTICA ALHAMBRA

La Fundación Artística Alhambra es una entidad cultural sin ánimo de lucro constituida en el año 2001, que gestiona y ejecuta proyectos culturales, sociales y empresariales.

La Fundación Artística Alhambra, ha ejecutado programas culturales con la Secretaría de Gobierno de Bogotá, La Imprenta Nacional, la Secretaria de Recreación, Deporte y Cultura de Bogotá y la alcaldía de Engativá, entre otros.

Ejecutó el festival Bogotá Góspel 2008 donde se convocaron 42.800 personas en el parque Simón Bolívar

Ha copatrocinado diversos trabajos discográficos de artistas nacionales y realizado la producción de conciertos a nivel nacional.

Su sede está ubicada en la Avenida 28 No 34-10, en Bogotá

Teléfono 7031425, celular 315-8542886

Correo electrónico: falhambra@gmail.com.

5.2 PROBLEMA DE LAS ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO

Las entidades culturales sin ánimo de lucro como La Fundación Artística Alhambra, no cuentan en muchas oportunidades con la dirección estratégica adecuada, lo que determina un subdesarrollo empresarial en este tipo de empresas, por este motivo se requiere la reestructuración en los planes estratégicos de este tipo de entidades culturales.

5.3 JUSTIFICACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para el mejoramiento en la obtención de mayores resultados de gestión y operación empresarial de la Fundación Artística Alhambra entidad especializada en gestión cultural, empresarial y social, se hace necesario la reestructuración del direccionamiento estratégico de la Fundación.

5.4 Visión

Ser la Fundación más importante de Colombia por los resultados obtenidos en los procesos de cambios culturales positivos, planteados o acogidos por nuestra institución dentro de los principios éticos, estéticos y de derechos humanos, con el enfoque diferencial a nivel de las regiones nacionales.

5.5 Misión:

Transformar progresivamente el entorno cultural colombiano, mediante el desarrollo de nuevas estrategias que permitan a través del arte, un desarrollo integral del hombre, teniendo como base los dones y talentos que DIOS ha colocado en cada ser humano, y que es necesario desarrollar al máximo para una realización interior de cada persona y la posterior difusión en su entorno.

6.3 VALORES CORPORATIVOS

- Respeto a dios.
- Honestidad.
- Tolerancia.
- Disciplina.
- Compromiso.
- Perseverancia.
- Profesionalismo

5.7 OBJETIVO DE LA FUNDACIÓN

El Objetivo general de la empresa es el desarrollo de la Cultura Colombiana en una forma industrializada, teniendo como propuesta de valor, el trabajo en los valores y principios que desarrollen al ser humano.

5.8 JUNTA DIRECTIVA

La Junta Directiva de la Fundación está compuesta por los siguientes profesionales y cargos directivos:

- **Presidente:** Jorge Isaac Santoyo Pinzón, Concertista de Guitarra Clásica del Conservatorio de la Universidad Nacional de Colombia, Especialización en gerencia de empresas, servicios y productos de la música, Universidad EAN. Diplomado en gestión de proyectos musicales Universidad Sergio Arboleda.
- **Directora:** Ana Beatriz Pinzón, Pedagoga Musical, Misión Alemana, amplia experiencia como pedagoga y directora de tunas y estudiantinas.
- **Coordinadora:** Patricia Santoyo Pinzón Pedagoga Universidad Pedagógica Nacional, creadora del programa despertar sensorial de la Fundación.

5.9 VENTAJAS COMPETITIVAS

- **Capital Relacional**

Las alianzas estratégicas y el manejo de nuevos nichos de mercado se están aprovechando y trabajando de manera adecuada debido a que la fundación se está posicionando con el

Ministerio de Cultura través de la Asociación de empresarios de la Música, “Colombiasuena” y de la Mesa de Artes Competitividad de la presidencia de la república a la cual pertenece.

- **Creación de festivales y en planes innovadores de circulación**

Se está trabajando el programa “Colombia, Arte y Cultura”, que generará un desarrollo en la circulación nacional artística, iniciando un proceso de industrialización en la cultura de Colombia.

5.10 PROPUESTA DE VALOR

- Se basa en la diferenciación de nuestros programas propuestos que tienen su base en la proyección de valores y principios.
- Tenemos enfoques específicos de nichos de mercado como la música góspel y colombiana.
- Estamos organizando el único circuito de arte en las 20 localidades de Bogotá, luego se realizará a nivel regional en cada uno de los departamentos de Colombia hasta llegar a tener una cobertura nacional en los 1100 municipios de Colombia, a través de nuestro programa “Colombia Arte y Cultura”.

5.11 DESCRIPCION DE PROCESOS PRODUCTIVOS

- Revisión de los estudios realizados en el sector cultural y proyección de cada nuevo proceso o servicio que realice la Fundación, en base a estos estudios, para suplir las necesidades encontradas en los mismos.
- Revisión de las convocatorias existentes respecto de los servicios que ofrece la Fundación y nuevas oportunidades.
- Elaboración de los proyectos
- Presentación de proyectos a entidades públicas, privadas y comunidad en general.
- Inicio en la realización de cada proyecto por parte de la Junta Directiva de la Fundación
- .
- Nombramiento de personal para la ejecución de cada proyecto.
- Realización del proyecto
- Evaluación y presentación de informes finales.

5.12 RECURSOS TECNOLÓGICOS

Los recursos tecnológicos que se requieren en nuestra institución son los computadores, para el desarrollo de los proyectos.

A nivel de software se utiliza el correspondiente a la contabilidad de la empresa; para eventos futuros en los que se requieran programas específicos para presentaciones culturales se deberán adquirir, de acuerdo a los requerimientos de las obras presentadas.

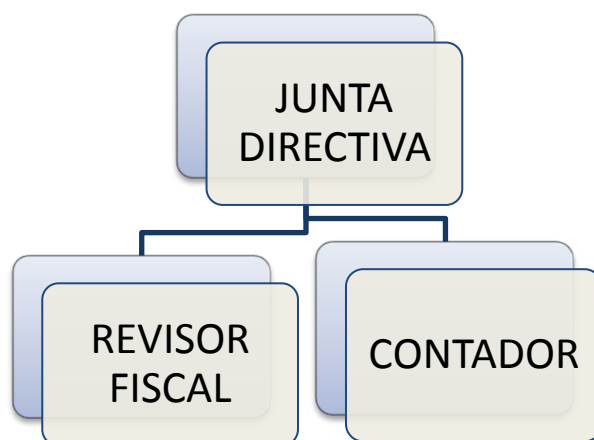
5.13 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

La Fundación Artística Alhambra es una entidad cultural sin ánimo de lucro, que se fundo de esta manera, dadas las condiciones favorables en el entorno cultural para el desarrollo de proyectos en el sector, y también porque existen numerosos procesos culturales que solo desarrolla el gobierno con fundaciones o entidades sin ánimo de lucro.

5.14 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

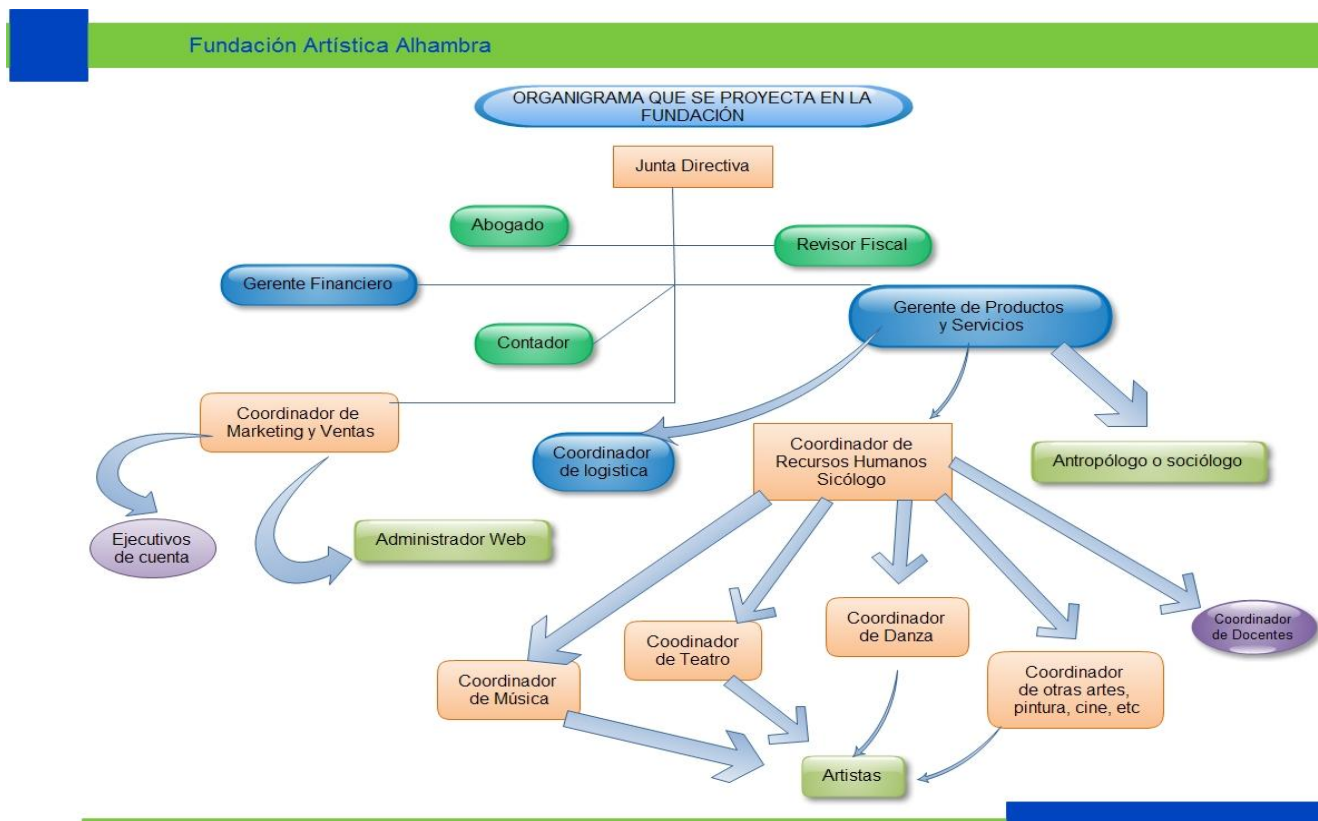
La Fundación Artística Alhambra cuenta con una estructura organizacional, básica actualmente, trabajando con una Junta Directiva, el revisor fiscal y el contador, cuando la Fundación ejecuta proyectos contrata el personal requerido como coordinadores, artistas, y logística.

Figura 1 - Organigrama actual de la Fundación Artística Alhambra



El siguiente es el organigrama que ha proyectado tener la Fundación, en la medida de su crecimiento como empresa.

Figura 2 - Organigrama proyectado de la Fundación Artística Alhambra



5.15 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

- Están basadas en la presentación de proyectos a los entes gubernamentales de acuerdo a los planes de ejecución que en materia de cultura realizan.
- Se ha propuesto realizar una estrategia de mercadeo de venta de publicidad a compañías con marcas reconocidas para conseguir parte de los recursos para realizar los festivales y circuitos como el programa Colombia, Arte y Cultura.

5.16 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Los resultados de la Fundación Alhambra, respecto a los resultados de los competidores Fundación Gilberto Alzate Avendaño (FGAA) y la Fundación Chiminigagua, es bajo, debido a una falta de mayor participación en el sector y a la falta de posición financiera. La FGAA y la Fundación Chiminigagua, pueden estar un poco más presentes y desarrollar más proyectos debido a que la primera recibe directamente del estado, unos rubros anuales de cinco mil millones de pesos para la ejecución de los programas por parte de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte, mientras que a la Fundación Chiminigagua la apoya un senador de la república de gran prestigio que ayuda a la financiación, apoyo y creación de diversos programas.

En cuanto a la participación en el mercado de la Fundación Artística Alhambra, se vislumbra un buen panorama gracias al componente proyectado de circulación que tiene a nivel local, regional y nacional, lo que mejorará su posicionamiento en el sector cultural.

6 ETAPA DE DIAGNOSTICO

6.1 MATRIZ MMGO DE LA FUNDACIÓN ARTÍSTICA ALHAMBRA

Por medio de la evaluación realizada a la Fundación Artística Alhambra mediante el Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organización MMGO, (ver Tabla 1), se podrá identificar cuales áreas de su organización presentan un buen desarrollo y cuales deben mejorar, teniendo en cuenta que en todos los procesos de la empresa se debe direccionar el trabajo hacia la máxima madurez posible que se pueda llegar a tener en el ambiente en el cual se desarrolla, en la gestión social, empresarial y cultural.

Tabla 1- Matriz MMGO de la Fundación Artística Alhambra

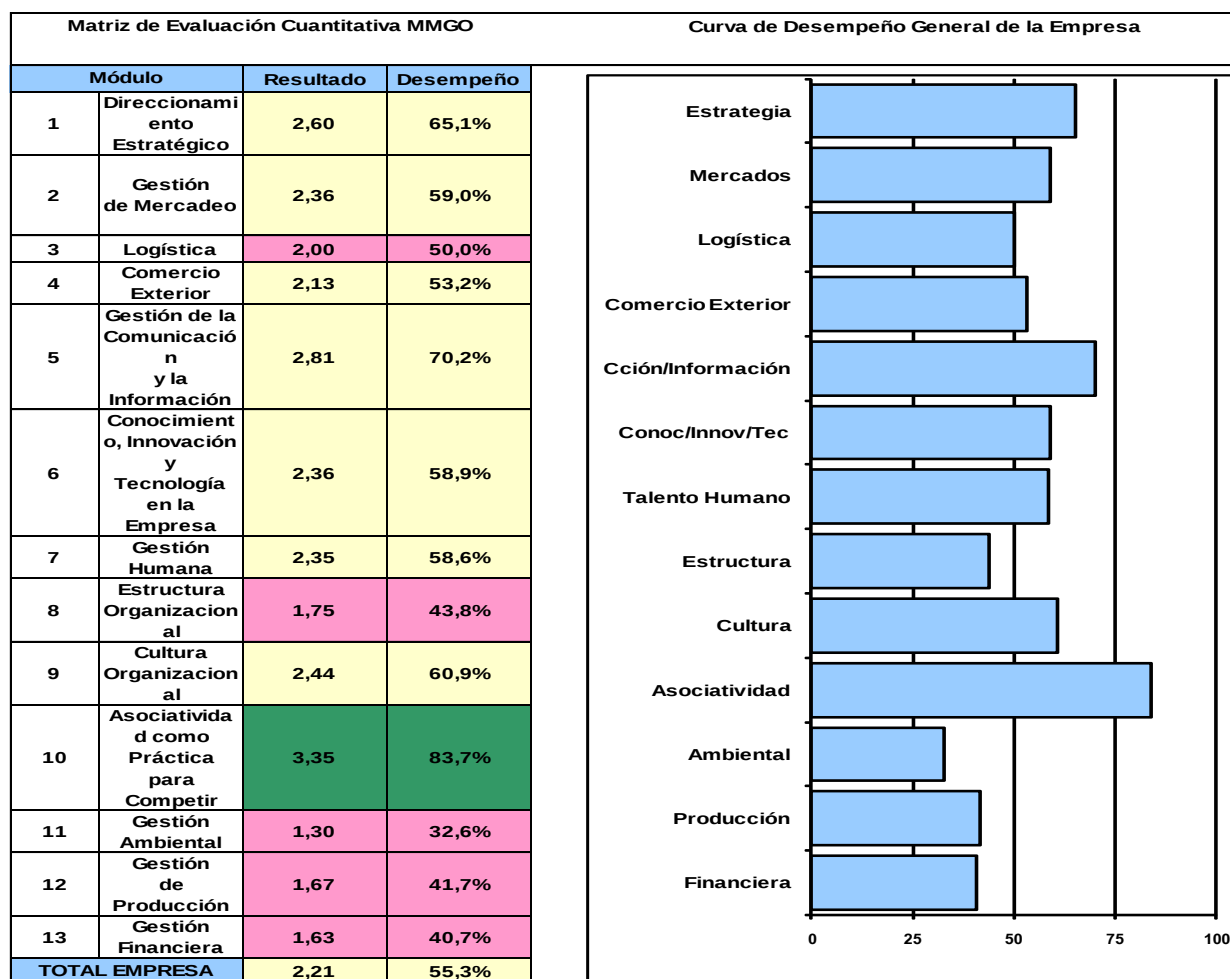
Matriz de Evaluación Cuantitativa del Modelo MMGO, para la Fundación Artística Alhambra												
Módulo	Factor	Variable (Fila)								Promedio	Ponderación	Resultado
Direcccionamiento Estratégico	1 Principios de planeación	1	3	2	2					2,00	0,25	0,50
	2 Sistema de finalidades	4	2	2						2,67	0,25	0,67
	3 Valores corporativos	4	4	3	4					3,75	0,25	0,94
	4 Estrategias	2	2	2	2					2,00	0,25	0,50
											1,00	2,60
Gestión de Mercadeo	1 Orientación de la empresa hacia el mercado	1								1,00	0,10	0,10
	2 Planeación y control del mercadeo	3	2							2,50	0,10	0,25
	3 Investigación de mercados	2								2,00	0,10	0,20
	4 Comportamiento del consumidor y segmentación	1	3	3						2,33	0,10	0,23
	5 Estrategia de producto o servicio	3	3							3,00	0,10	0,30
	6 Estrategia de precio	1	3	3						2,33	0,10	0,23
	7 Estructura y estrategia de distribución	2	2							2,00	0,10	0,20
	8 Estrategia de ventas	3								3,00	0,10	0,30
	9 Estrategia de comunicación	2	2	3	2	2	3	3		2,43	0,10	0,24
	10 Servicio al cliente	3	3							3,00	0,10	0,30
											1,00	2,36

Logística	1	Planeación logística	1								1,00	0,11	0,11
	2	Relaciones internas y externas	3								3,00	0,11	0,33
	3	Administración de materiales	2								2,00	0,11	0,22
	4	Organización	2								2,00	0,11	0,22
	5	Control logístico	2								2,00	0,11	0,22
	6	Gerencia de logística	2	2							2,00	0,11	0,22
	7	Competencia logística	2								2,00	0,11	0,22
	8	Indicadores logísticos	2								2,00	0,11	0,22
	9	Sistema de información	2								2,00	0,11	0,22
											1,00		2,00
Comercio Exterior	Exportaciones	1 Preparación para los mercados externos	1	1							1,00	0,08	0,08
		2 Talento humano orientado al exterior	2	2	2						2,00	0,08	0,15
		3 Estrategia de la empresa para exportar	3	2	3						2,67	0,08	0,21
		4 Conocimiento y análisis de la competencia internacional	2	4							3,00	0,08	0,23
		5 Diferenciación del producto	1	1							1,00	0,08	0,08
	Importaciones	6 Flujos de información y control	2	2							2,00	0,08	0,15
		7 Importaciones justo a tiempo (JIT)	2	2							2,00	0,08	0,15
		8 Control de calidad a las importaciones	2	2							2,00	0,08	0,15
		9 Normas técnicas	2								2,00	0,08	0,15
		10 Análisis de proveedores	2								2,00	0,08	0,15
		11 Política de importaciones. Trámites	2								2,00	0,08	0,15
		12 Logística de importación	3								3,00	0,08	0,23
		13 Flujos de información y control	3								3,00	0,08	0,23
											1,00		2,13
Gestión de la Comunicación y la Información	Reuniones	1 Comienzo y participación en la reunión	3	4	3	4	4	4			3,67	0,07	0,26
		2 Durante la reunión	4	4	4	4					4,00	0,07	0,29
		3 Final de reunión	3	3	3						3,00	0,07	0,21
		4 Seguimiento	4	3							3,50	0,07	0,25
	Inform. datos y conoc	5 Datos	3	3							3,00	0,07	0,21
		6 Información	3	3	4	3					3,25	0,07	0,23
		7 Conocimiento	3	4	3	4					3,50	0,07	0,25
		8 Almacenamiento	3	3	2						2,67	0,07	0,19
		9 Distribución	3	2	2						2,33	0,07	0,17
		10 Innovación	3	2	3						2,67	0,07	0,19
		11 Redacción	4	4	4	4	2	4	4		3,71	0,07	0,27
		12 Ciclo de redundancia del papel	2								2,00	0,07	0,14
	TIC	13 Página web	1	1	1	1	1	1			1,00	0,07	0,07
		14 Intranet	1								1,00	0,07	0,07
											1,00		2,81
Conocimiento, Innovación y Tecnología en la Empresa	1	Gente para la innovación	1	3	2	2					2,00	0,14	0,29
	2	Proceso de innovación	2	2	2						2,00	0,14	0,29
	3	Relaciones	3	2							2,50	0,14	0,36
	4	Organización para la innovación	2	2							2,00	0,14	0,29
	5	Tecnologías de soporte	2	2	2						2,00	0,14	0,29
	6	Medición de la innovación	3	1							2,00	0,14	0,29
	7	Cultura innovadora	4	4	4						4,00	0,14	0,57
											1,00		2,36

Gestión Ambiental	Res sol	1	Origen y características de los residuos sólidos	2								2,00	0,04	0,09
		2	Manejo	2								2,00	0,04	0,09
		3	Legislación	1								1,00	0,04	0,04
	Res liq	4	Origen y características de las aguas residuales	1								1,00	0,04	0,04
		5	Manejo	1								1,00	0,04	0,04
		6	Legislación	1								1,00	0,04	0,04
	Ea	7	Origen y características de las emisiones atmosféricas	1								1,00	0,04	0,04
		8	Manejo de materias primas y/o insumos	1								1,00	0,04	0,04
	Mat prim	9	Riesgo ambiental	1								1,00	0,04	0,04
		10	Uso	1								1,00	0,04	0,04
		11	Agua y energía	2								2,00	0,04	0,09
	Salud y SI	12	Afiliación a salud y riesgos profesionales	2								2,00	0,04	0,09
		13	Dotación	2								2,00	0,04	0,09
		14	Seguridad industrial	1								1,00	0,04	0,04
		15	Capacitación	2								2,00	0,04	0,09
	CV	16	Envases y análisis del ciclo de vida del producto	1								1,00	0,04	0,04
		17	Proceso productivo	1								1,00	0,04	0,04
	SG Amb	18	Objetivos del sistema de gestión ambiental	1								1,00	0,04	0,04
		19	Metas	1								1,00	0,04	0,04
		20	Política	1								1,00	0,04	0,04
		21	Administración	2								2,00	0,04	0,09
	R C	22	Registros y documentos	1								1,00	0,04	0,04
	M <	23	Plan de manejo ambiental	1								1,00	0,04	0,04
												1,00		1,30
Gestión de Producción		1	Planeación de la producción de bienes y prestación de servicios	2	2							2,00	0,08	0,17
		2	Procesos de producción de bienes y prestación del servicio	2								2,00	0,08	0,17
		3	Relación entre ventas y plan de operaciones	1								1,00	0,08	0,08
		4	Plan de operaciones y capacidad	1								1,00	0,08	0,08
		5	Gestión de calidad	1								1,00	0,08	0,08
		6	Plan de operaciones, fallas y errores	2								2,00	0,08	0,17
		7	Programación de producción	2								2,00	0,08	0,17
		8	Control de operaciones	2								2,00	0,08	0,17
		9	Control de procesos	2								2,00	0,08	0,17
		10	Sistema de operaciones	2								2,00	0,08	0,17
		11	Conocimiento de la capacidad	2								2,00	0,08	0,17
		12	Desempeño y resultado	1								1,00	0,08	0,08
												1,00		1,67
Gestión Financiera		1	Inversión	1	1	2	2	1				1,40	0,17	0,23
		2	Financiación	1	1	2	1	1				1,20	0,17	0,20
		3	Rentabilidad	1	2	1						1,33	0,17	0,22
		4	Información	4	2	1	1	2	1	4		2,14	0,17	0,36
		5	Instrumentos	3	3	3	2	2	2	1	1	2,13	0,17	0,35
		6	Procesos	2	1	1	2	3	1	1		1,57	0,17	0,26
												1,00		1,63

La empresa muestra un estado de gestión empresarial que oscila a nivel general entre el 59,2% y el 87,5% de acuerdo a la tabla de medición de la matriz, (figura 2), esto permite deducir que está en una etapa de desarrollo inicial con buenas perspectivas de crecimiento en su entorno empresarial.

Figura 3 - Resultados y Desempeño MMGO de La Fundación Artística Alhambra



A continuación se realizará un análisis de cada uno de los módulos del modelo MMGO realizado con la información de la Fundación Artística Alhambra:

- **Direccionamiento Estratégico:**

La evaluación realizada mediante el modelo MMGO para este módulo se ha calificado con un total de 2.60 sobre 4 y un estado de desempeño del 65.1% para este módulo, lo que nos indica que la Fundación Artística Alhambra está en una etapa de inicio, y demuestra que marcando una ruta de desarrollo por medio de este modelo MMGO en la medida del crecimiento de la Fundación puede llegar a un buen desarrollo gerencial de direccionamiento estratégico. A continuación se describirán los procesos que se han surtido dentro de la Fundación dentro de este módulo de Direccionamiento estratégico.

Por medio de la información que tiene la Fundación Artística Alhambra sistematizada de los proyectos ejecutados y sus resultados, la Junta Directiva organiza, planifica, ejecuta y mide los procesos operativos y de dirección de la Fundación, además cuenta con una misión, visión y objetivos estructurados, organizados por la Junta Directiva, mediante la preparación de algunos de sus miembros en cursos empresariales con la Cámara de Comercio de Bogotá para estos fines, y que se tienen escritos en un manual general que maneja la Junta Directiva.

La administración de la Fundación ha realizado un listado en documento escrito de los valores corporativos enfocados en una primera instancia a reconocer a DIOS en todo lo que hacen y en segundo lugar al ser humano, que se proyectan en el trabajo que realiza la Fundación.

Existen unas estrategias sencillas implementadas por la Fundación, que deben ser incrementadas, estos procesos existentes, se han trabajado de manera colaborativa con proveedores y distribuidores a través de los festivales realizados con entidades de gobierno y concertados con la población objetiva de los programas y en algunos casos estas estrategias son registradas en el sistema de información y permiten tomar decisiones al respecto y en otros casos puntuales no se puede tener un control estricto de estas estrategias de acuerdo a los proveedores específicos como algunas entidades del gobierno.

- **Gestión de Mercadeo**

La calificación de este modulo para la Fundación Artística Alhambra arrojó un resultado de 2.36 sobre 4, con un resultado del 59% lo que permite ver que solo alcanza a superar en un porcentaje muy pequeño el umbral de la mitad del desarrollo en gestión de mercadeo y que se debe incrementar, por medio de sus estrategias para lograr fortalecer este módulo tan importante en su desarrollo empresarial.

La Fundación está centrada en los productos y servicios que ofrece, demostrando que en este módulo se debe realizar una profundización en el conocimiento de la satisfacción de los clientes.

La compañía cuenta con un plan de mercadeo a 1 año con su programa Colombia Arte y cultura, y el proceso de seguimiento no es riguroso todavía, se espera iniciar este proyecto en el segundo semestre de 2011.

Utiliza fuentes de datos estadísticos de entidades como el Ministerio de Cultura y La Secretaría de Cultura Recreación y deporte de Bogotá.

La Fundación cuenta con una base de datos de los participantes en sus programas culturales, pero hace falta definir estrategias claras de mercadeo para esta base de datos.

Las investigaciones que se realizan para la generación de productos o servicios son muy superficiales porque en algunos casos no existen datos e investigaciones rigurosas que permitan generar productos y servicios más concretos con base en las investigaciones, muchas veces se realizan por intuición o por en cargo de entes gubernamentales, cabe anotar que la última encuesta realizada por el DANE Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas sobre consumo cultural se realizó en el año 2007

En el aspecto de estrategia de precios la Fundación fija sus precios de acuerdo a los márgenes de costos y utilidades, pero adaptándose rápidamente al entorno de oferta y demanda sin embargo se reconoce la necesidad de contratar un experto o un analista de este ítem de acuerdo al contexto cultural en el que se desenvuelve la Fundación

La Empresa realiza la venta de sus servicios a través de los integrantes de la Junta Directiva, pero no cuenta con procesos de evaluación ni profundización en el tema, existen procesos de reconocimiento por las ventas que se realicen.

Los integrantes de la Junta Directiva participan en algunas actividades de relaciones públicas convocadas por la S.C.R.D. Secretaría de Cultura Recreación y Deporte de Bogotá y Cámara con la Cámara Comercio de Bogotá donde ha participado en ferias culturales, esto determina una publicidad ocasional, por otra parte se realiza un merchandising intuitivo sin tener estudios de los clientes.

En la Fundación se han diseñado encuestas que se entregan a los clientes después de los eventos que realiza para su calificación, tratando de tomar medidas respecto de las conclusiones de las mismas.

- **Logística:**

La Fundación obtuvo una calificación de 2 sobre 4 lo que da un resultado del 50% de desempeño, lo que demuestra que debe incrementar sus esfuerzos, sobre todo para el cumplimiento que en este aspecto tiene su programa Colombia Arte y Cultura.

Planea y organiza su logística de manera funcional de acuerdo a los eventos que produce o participa, encargando a los coordinadores de los eventos de su ejecución y seguimiento.

Para la logística de los eventos la Fundación, orienta sus relaciones en función de cada evento con las entidades contratantes y los proveedores.

Por medio de los inventarios existentes en los documentos digitales de la Fundación se generan los planes de compra de materiales necesarios. Este proceso para la Fundación está en consolidación, proyectándose a tener un coordinador de logística especializado.

Este proceso se realiza por la medición que se va realizando periódicamente en los inventarios en las tablas de Excel que lleva la fundación.

La logística es llevada a nivel administrativo por la Junta Directiva, pero para cada evento puntual se le encomienda al coordinador del proyecto.

La Fundación tiene proyectado contratar un coordinador de planta de logística, en la medida del crecimiento de la empresa.

Para cada evento que realiza tiene una plantilla de indicadores logísticos, pero esta debe ir en aumento de acuerdo a los diversos programas que realiza la fundación.

Los sistemas de información son verídicos con los proyectos ejecutados, de acuerdo a sus inventarios y facturación.

- **Comercio Exterior:**

Dentro de este módulo, la Fundación Artística Alhambra ha sido evaluada con un 2.13 sobre 4 mediante un desempeño del 53.2, lo que demuestra que ha iniciado un proceso de preparación para desempeñar un papel protagónico a nivel cultural internacionalmente.

Algunos de los productos y servicios se han diseñado para el mercado interno, pero también se ha iniciado una etapa de producción de servicios que pueden ser utilizados a nivel externos, como los conciertos para los colombianos que están presentes en otros países.

El talento Humano de la Fundación está orientado en su parte por Junta Directiva que se prepara para los procesos que se vienen implementando como los TLC por medio de cursos orientados por la Cámara de Comercio de Bogotá en este sentido.

La empresa está diseñando planes para exportar servicios culturales, provenientes de su programa Colombia Arte y Cultura, la Fundación ha logrado presentar algunos eventos de los miembros de la Junta Directiva en Argentina, España y USA.

La Junta Directiva de la Fundación analiza los documentos culturales de la Unesco para entender el comportamiento cultural a nivel de América y así poder analizar la dinámica global de la cultura para el mejor desarrollo de sus productos y de esta manera proyectarlos para exportarlos.

La Fundación Artística Alhambra ha enviado algunos productos discográficos producidos por ellos al exterior, como muestra de los productos musicales que produce, más encaminados a los colombianos residentes en otros países, tratando de mostrar un producto definido.

La información se basa en la contabilidad que lleva la Fundación Artística Alhambra

Para la Fundación Artística Alhambra se generaron algunas importaciones de instrumentos con algunos retrasos en las entregas de la mercancía, pero se trataron de resolver rápidamente por medio del conocimiento que tiene la S.I.A., Sociedad de Intermediación Aduanera con la cual trabaja.

Se tiene un conocimiento básico al respecto, se confía en la SIA que realiza los procesos de importación.

La empresa acoge las normas técnicas exigidas por los organismos nacionales para los procesos de importación de productos culturales.

Se tiene un conocimiento de los proveedores, adquirido en las ferias internacionales de instrumentos musicales y accesorios como la NAMM de USA y Musik Messe de Frankfurt y Shanghai por parte del presidente de la Fundación.

Dada la experiencia que tiene el presidente de la Fundación en importaciones de artículos musicales, se tiene por política el trabajar con la SIA, de la mano para estar pendiente de los cambios realizados en cuestiones de política de importaciones organizados por el gobierno y la DIAN.

En algunos casos tiene presente la Fundación, que existen cambios de última hora para una importación pero que se pueden resolver de la mano de la SIA que realiza la importación.

Existe una información clara del proceso del control llevado a cabo para la importación que se realizó de algunos instrumentos musicales para la fundación.

- **Gestión de la Comunicación y la información:**

Para este módulo la fundación Artística Alhambra obtuvo una calificación de 2.81 sobre 4 respondiendo así al 70.2% de los objetivos de la matriz MMGO, demostrándose que debe mejorar en su gestión de comunicación interna y externa, por medio de todos los procesos de Internet.

La descripción de las reuniones de trabajo en la Fundación se realizan bajo un orden establecido y se habla de acuerdo al conocimiento y responsabilidad de los cargos.

Se toman decisiones durante las reuniones, que permiten implementar nuevas estrategias en caso de ser requeridas, se establece un orden y se trata de dar cumplimiento al mismo.

Las acciones son determinadas por consenso dentro de los miembros de la Junta Directiva de la Fundación y se procura terminar a tiempo no obstante si se requiere un mayor tiempo es organizado nuevamente por consenso entre los asistentes a la reunión.

Se establece un seguimiento a las acciones delegadas en las reuniones anteriores.

Los datos son relacionados para ser medidos en las posteriores reuniones.

Se clasifica en orden de prioridades y se va sistematizando continuamente.

El conocimiento se coloca al servicio de los miembros de Junta Directiva y de los coordinadores que trabajan en los eventos.

Se ha establecido que la información se va almacenando digitalmente.

La información se va distribuyendo según las necesidades de los proyectos que se van ejecutando.

Se utiliza la información que provee innovación a la empresa para ir implementándola, de acuerdo a las necesidades de los proyectos y eventos que se realizan.

Los documentos de la Fundación se van redactando utilizando la terminología utilizada por las instancias gubernamentales y empresariales, para que cuando se vayan a presentar los proyectos el vocabulario tenga la coherencia necesaria y pueda impactar y ser escogido por estas entidades.

La documentación de la Fundación se encuentra en papel y se realizan periódicamente copias digitales de seguridad.

La página web de la Fundación se encuentra en proceso de construcción, y se tiene claro la necesidad de tener un portal interactivo para sus procesos culturales locales, regionales, nacionales e internacionales.

La Fundación no cuenta con un sistema de Intranet.

- **Conocimiento innovación y tecnología en la Fundación:**

La calificación de la Fundación de acuerdo al modelo MMGO para este módulo fue de 2.36 sobre 4 con un 58.9% de desempeño de acuerdo a su estructura y medios, lo que indica que se orienta bien en este módulo pero debe reorientar su desempeño para un mejor aprovechamiento de la innovación y la tecnología dentro de la empresa.

En la Fundación se favorece a los líderes que traen información y que se especializan dentro de un campo específico.

Se procede de acuerdo a los procesos de ley con toda la reglamentación de derechos de autor y se le hace conocer a las personas que trabajan en los distintos procesos y eventos.

La empresa se ha vinculado a otras empresas como la Cámara de Comercio y la S.C.R.D. de Bogotá que generan conocimiento, y este conocimiento fluye en la medida en que se ejecutan los proyectos.

Los dirigentes de la Fundación proyectan la empresa para que esta puede definir todos sus procesos de manera formal y de esta manera puedan tener acceso a nuevos procesos de contratación a nivel estatal y privado.

La Fundación posee su base de datos de proyectos presentados lo que le sirve para generar rápidamente un nuevo proyecto adaptándolo a las necesidades que se requieren.

La Fundación evalúa el valor del conocimiento que se va aplicando a cada uno de los procesos que ejecuta.

Dentro de la Fundación se tiene claridad respecto de la necesidad de adquirir conocimientos relacionados con su entorno de negocios en la cultura y se reconoce que las necesidades de los clientes se deben ver como una gran oportunidad de negocios por desarrollar así mismo se reconoce el campo de la cultura en Colombia como un océano azul de oportunidades.

- **Gestión Humana:**

En este módulo la Fundación fue calificada con un 2.35 sobre 4 con un desempeño del 58.6%, esta calificación se da por su estructura organizacional y la forma de contratación que por lo general se da por prestación de servicios, los coordinadores, artistas y expertos son seleccionados por entrevistas, por sus hojas de vida, por valores y aptitudes específicas, teniendo en cuenta criterios de salud física y espiritual, contratados por especialidades de acuerdo a los eventos de festivales, o programas culturales a ejecutar, se les hace una inducción y capacitación respecto al trabajo a realizar y se buscan cursos de formación en la Cámara de Comercio de Bogotá para los trabajadores de la Fundación. Se proyectan programas de bienestar social para los artistas que participen en el programa de Colombia Arte y Cultura de la Fundación, mostrando una decisión firme por mejorar las condiciones de vida y salud de sus trabajadores

- **Estructura Organizacional**

La Fundación fue calificada con 1.75 sobre 4 con un desempeño del 43.80 % sobre el modelo MMGO, de acuerdo al organigrama (Figura 1), la Fundación tiene una estructura básica que parte de la Junta Directiva, con tres cargos, presidente, directora y coordinadora, esta Junta Directiva tiene el control directivo de la Fundación, luego está el cargo de revisor fiscal y contador, luego en la figura 2 se proyecta el crecimiento de estructura organizacional propuesto para los próximos años. Dentro de los procesos de contratación la Fundación trabaja con coordinadores y artistas contratados para cada proyecto puntual.

- **Cultura Organizacional:**

La Fundación Artística Alhambra se ha calificado con un puntaje de 2.44 sobre 4 y 60.9% de desempeño de acuerdo al Modelo MMGO, por el compromiso de la Junta Directiva de la Fundación de liderar procesos a nivel interno que ofrezcan un crecimiento para mejorar el entorno de sus trabajadores, y proyectar procesos de mejora continua, por medio procesos de formación, capacitación y liderazgo, la Fundación no cuenta aún con planes de retiro laboral.

- **Asociatividad como práctica para competir:**

La Fundación ha sido calificada con 3.35 sobre 4 con un 83.70 % de desempeño de acuerdo al modelo MMGO, es una de las calificaciones más altas, debido al desempeño sobresaliente por la gestión de la dirección de la Fundación en la creación de alianzas estratégicas para la obtención de sus objetivos corporativos, por el liderazgo en el sector de la Asociatividad, este se ve representado en los procesos que dirige desde la presidencia de la Asociación de empresarios de la música Colombiasuena, entidad organizada e impulsada por el Ministerio de Cultura de Colombia. y que tiene como fin primordial impulsar, potencializar y comercializar los productos y servicios de los asociados a nivel nacional e internacional. La Fundación ha sido una de las fundadoras de la Asociación y entidades más activas dentro de esta empresa, reconociendo la Asociatividad como motor de desarrollo para el sector cultural de Colombia, adicionalmente participó en la elaboración del compes 3659 de la cultura en el año 2010 y con la Coalición Regional de Servicios de la Cámara de Comercio

de Bogotá, en el estudio de la caracterización de las industrias culturales de Bogotá, en 2010.

- **Gestión Ambiental:**

La calificación obtenida por la Fundación en este módulo es de 1.30 sobre 4 con resultado de desempeño de 32.6%, lo que demuestra que no es prioridad para la Fundación este tema, solamente en el ítem de salud y seguridad industrial se tiene EPS y ARP, en este momento no existen objetivos ambientales, pero dado la importancia a nivel mundial que tiene el tema se planea el estudio del mismo en la Junta Directiva de la Fundación.

- **Gestión de Producción:**

La Fundación obtuvo una calificación de 1.67 sobre 4 y un desempeño del 41.7%, es una calificación baja que demuestra que los procesos de producción de sus servicios son básicos y deben ser mejorados rápidamente. La planeación de producción se realiza directamente desde la Junta Directiva, con el acompañamiento de los coordinadores de cada evento. La Fundación realiza una proyección de ventas de sus servicios a entidades privadas y públicas, por semestre.

- **Gestión Financiera:**

La Fundación obtuvo una calificación para este módulo 1.63 sobre 4 y un desempeño de 40.7%, lo que demuestra que desarrolla un proceso financiero muy básico, que debe indudablemente mejorar si quiere crecer empresarialmente. La inversión en la empresa se va realizando de acuerdo a los pedidos de eventos que se van teniendo en la Fundación. En este momento cuenta con pasivos que debe cubrir prontamente y que se van pagando en la medida de las entradas que por negocios tiene la Fundación. Se proyecta generar un proceso de rendimiento financiero mayor, por el reforzamiento en las ventajas competitivas de la Fundación y la implementación de estrategias adecuadas de ventas. Los procesos contables son llevados por un contador y revisados por el revisor fiscal, luego son presentados a la Junta Directiva que toma decisiones de acuerdo a los informes. Todas las acciones financieras son tomadas por la Junta Directiva de la Fundación

7 ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN

7.1 MATRIZ MEFE

Teniendo en cuenta el marco teórico del presente IFI se realizará la elaboración de la matriz MEFE teniendo en cuenta los factores externos de la Fundación Artística Alhambra, desde la perspectiva de las oportunidades y amenazas que enfrenta en su entorno empresarial, (Ver página siguiente).

De acuerdo al análisis realizado, la Fundación debe incrementar el aprovechamiento de las oportunidades de su entorno empresarial y prepararse mejor para enfrentar las amenazas latentes que la rodean.

Dentro de las oportunidades, en la número 1 se aprovecha muy bien la capacitación que se realiza a nivel administrativo por parte del presidente de la Fundación mediante la especialización en gerencia de empresas, servicios y productos de la música en la universidad EAN, que le permite adquirir herramientas administrativas y gerenciales para impulsar los procesos culturales desde una perspectiva profesional empresarial dentro de la cultura.

Tabla 10 - Matriz MEFE de Evaluación del Factor Externo para la Fundación Artística Alhambra

Factores externos				
	Oportunidades	Ponderación (sectorial)	Calificación	Resultado Ponderado
1.	Falta de profesionalización administrativa del sector cultural.	0.03	3	0.09
2.	Interés creciente del gobierno colombiano en fortalecer la productividad y competitividad del sector de las industrias culturales.	0.04	3	0.12
3.	Por medio de la asociatividad se pueden generar proyectos de mayor impacto cultural.	0.09	3	0.27
4.	Incentivos públicos y privados para las entidades sin ánimo de lucro a nivel público y privado.	0.10	2	0.20
5	Nuevos canales de distribución de contenidos culturales, por el uso de las nuevas tecnologías.	0.05	1	0.05
6	Visualización de nichos de mercado específicos a nivel cultural.	0.08	2	0.16
7	Donaciones nacionales e internacionales de entidades privadas y gubernamentales para las Fundaciones	0.04	1	0.04
8	Creciente interés de pauta publicitaria en eventos culturales.	0.10	1	0.40
9	El desmoronamiento y ausencia en algunos casos de los valores en la sociedad	0.07	2	0.14
10	Posibilidad de crear economías de escala a nivel cultural.	0.03	2	0.06
Amenazas				
1	Falta de programas destinados a la formación de públicos.	0.04	2	0.08
2	Falta de implementación de acciones concretas, por parte de las entidades del estado frente a las necesidades ya diagnosticadas para la circulación.	0.04	2	0.08
3	Dificultad en la comercialización del arte en Colombia.	0.04	2	0.08
4	Dificultad para consolidar los procesos de circulación propuestos.	0.04	2	0.08
5	El estado compite como productor de eventos culturales a bajo costo, dificultad para competirle.	0.04	2	0.10
6	Falta de mayor inversión en recursos económicos por parte del estado, en la cultura.	0.03	2	0.06
7	Falta de seguimiento del sector civil al cumplimiento de las políticas culturales.	0.03	2	0.06
8	Incursión de nuevos grupos económicos en la formulación de planes culturales.	0.03	2	0.08
9	El TLC.	0.04	2	0.08
10	La inseguridad a nivel nacional.	0.04	1	0.04
	Total	1.00		2.27

En la oportunidad 2 se destaca la participación de la Fundación dentro de la mesa de artes de competitividad y la Coalición Regional de Servicios de la Cámara de Comercio de Bogotá, donde se trabajan parte de los componentes de competitividad del gobierno nacional y la empresa privada.

En la oportunidad 3, se presenta la Fundación como líder del sector por estar al frente de la Presidencia de la Asociación de empresarios de la música Colombiasuena, donde realiza importantes aportes y esfuerzos por la gestión colectiva de la musica en Colombia.

En la oportunidad 4 se evidencia, que la Fundación le da una prioridad muy alta en la calificación de ponderación por considerarlo un factor clave para el desarrollo de todos los procesos culturales a nivel nacional e internacional de la Fundación, por todos los componentes y apoyos económicos que a nivel del gobierno y de la empresa privada se pueden conseguir para el desarrollo de los proyectos de la Fundación pero, se requiere un mayor trabajo en la estructuración de los proyectos presentados para que puedan ser seleccionados y apoyados por estas entidades. Es muy recomendable la creación del banco de proyecyos de la Fundación.

En la oportunidad 5 la Fundación reconoce la necesidad de implantar toda la estragegia de comunicación virtual por medio de la web institucional que todavía no posee, pero que esta

trabajando para implementarla, dado que su programa Colombia, Arte y Cultura requiere como pieza fundamental este proceso tecnológico.

En la oportunidad 6 la Fundación ha trabajado en la producción de eventos musicales y culturales como canales de distribución cultural para nuevos nichos de mercado como el de la cultura Góspel y la música Colombiana, como los festivales Bogotá Góspel y eventos de lanzamientos de CDS de música Colombiana producidos por la Fundación Artística Alhambra.

En la oportunidad 7 se reconoce la necesidad de trabajar en este componente de las donaciones que se pueden recibir a nivel nacional e internacional, mostrando por ejemplo a nivel nacional los beneficios tributarios para las empresas donantes como la exoneración del aporte de donación en el impuesto de renta nacional de la empresa que realice el aporte en un 125%

En la oportunidad 8 la Fundación reconoce una gran oportunidad en el incremento de pauta publicitaria que tienen las empresas privadas a nivel local, regional, y nacional y que se puede realizar en los eventos culturales de la Fundación con especial énfasis en su programa Colombia arte y cultura.

En la oportunidad 9 La Fundación reconoce como una oportunidad para crear programas que desde el arte, generen formación reconstrucción y fortalecimiento de los valores en la sociedad, que pueden ser de gran impulso frente a entidades del orden gubernamental y privado interesados en este tipo de procesos.

En la oportunidad 10 La Fundación, se perfila como una de las empresa culturales que pueden desarrollar un proceso industrial con economías de escala a nivel cultural nacional e internacionales por medio de su programa de circulación nacional Colombia Arte y Cultura.

En las amenazas la Fundación reconoce en el ítem 1 la falta de programas de formación de públicos por parte del gobierno y la empresa privada, que pueden demorar un poco más el desarrollo de los procesos de circulación de la cultura a nivel nacional, pero lo enfrenta con la producción de sus eventos y desarrollo de nuevos nichos de mercado.

En el ítem 2 La Fundación reconoce la falta de la implementación de acciones frente a las necesidades ya descubiertas en la circulación nacional, pero la enfrenta con la puesta en marcha de su programa de circulación Colombia Arte y Cultura.

Como amenaza en el ítem 3 se reconoce la falta de comercialización del arte en Colombia, porque está concentrado en pocas personas e instituciones, pero lo enfrenta proponiendo nuevos canales y rutas para comercializar y hacer alianzas estratégicas que permitan el mayor desarrollo en la industria nacional.

En el ítem 4 de las amenazas se reconoce una dificultad de consolidación en los procesos de circulación que ha estado trabajando la Fundación, pero día a día se van decantando las posibles rutas a seguir para enfrentar estos procesos que demoran el desarrollo de este componente fundamental de la industria cultural en Colombia.

Por su parte en el ítem 5 La Fundación reconoce al estado como un competidor de las empresas en algunos sectores culturales, dada su oferta de espectáculos gratuitos. Se reconoce que se deben desarrollar nuevas estrategias empresariales que contraresten estos procesos y logren capitalizarlos hacia el desarrollo de la industria cultural

En el ítem 6 La Fundación analiza los procesos de inversión realizados por el gobierno nacional en diferentes sectores económicos del país y ve como una posible amenaza si no se muestran resultados concretos culturales, la disminución de su inversión económica en el sector, para darle prioridad de inversión a otros sectores económicos que presenten mejores resultados.

En el ítem 7 se reconoce como una amenaza la falta de seguimiento y control de la población civil a los procesos culturales realizados por el estado, que determinan un real desarrollo o mediocre y politizado de estos procesos, para lo cual la Fundación se ha propuesto el conocimiento y seguimiento de los procesos que le interesan para su desarrollo.

En el ítem 9 la Fundación ha visto la entrada de grupos económicos como el grupo Santodomingo en la escena de producción de eventos culturales, lo que se convierte en una amenaza por el potencial económico que manejan y el desplamamiento en diversos nichos de mercado que podría sufrir la Fundación.

En el ítem 9 la Fundación reconoce que si no se está preparado en conocimiento y estrategias de producción y comercialización de contenidos culturales, puede verse afectada, dado que por medio del TLC se abren las puertas a nivel nacional para que empresas desarrolladas en el ámbito cultural a nivel internacional entren al país y desplacen a las empresas colombianas del sector.

En el ítem 10 los directivos de la Fundación reconocen como una amenaza la inseguridad nacional dado que su programa de circulación artístico Colombia arte y Cultura llevará a los 1100 municipios de Colombia eventos culturales semanalmente.

De acuerdo a los enunciados descritos en las oportunidades la preparación administrativa de los dirigentes de la Fundación le da una oportunidad para el mejor desarrollo de todos los procesos empresariales que desarrolla y aprovechar los espacios que el gobierno nacional está creando para impulsar la productividad y la competitividad en la cultura por medio de la presentación de los proyectos de industrialización del sector cultural, como su programa Colombia, Arte y Cultura, de esta misma manera le permite enfrentar las amenazas que ha identificado, por medio del direccionamiento de nuevos procesos internos que darán como resultado productos y servicios diferenciadores frente a la competencia.

7.2 MATRIZ MEFI

Por medio de esta matriz podremos identificar los factores internos de la Fundación Artística Alhambra respecto a sus debilidades y fortalezas. (Ver pagina siguiente)

De acuerdo a la evaluación que se realiza a través de la Matriz MEFI a la Fundación Artística Alhambra, se puede deducir que la posición interna de la empresa apenas pasa el umbral de un desarrollo del 50 % mostrando fortalezas que se desarrollan día a día, bien direccionadas por la búsqueda de conocimiento administrativo, gerencial y Asociativo.

Tabla 11 - Matriz MEFI de Evaluación del Factor Externo para La Fundación artística Alhambra.

Factores Internos				
	Fortalezas	Ponderación sectorial	Calificación	Resultado Ponderado
1.	Creación y ejecución de festivales de diversos géneros musicales.	0.04	3	0.12
2.	Asociatividad para competir, alianzas estratégicas como la Asociación Colombiasuena, Mesa de artes de competitividad y Coalición Regional de Servicios con la Cámara de Comercio.	0.06	4	0.24
3.	Planes innovadores de circulación como Colombia, arte y cultura, teniendo al arte como medio para la formación, reconstrucción y fortalecimiento de los valores sociales	0.08	4	0.32
4.	Capacidad de ser coproductora musical.	0.04	3	0.12
5.	Manejo de nuevos nichos de mercado.	0.05	3	0.15
6.	Capital Humano, sus directivos son músicos profesionales que desarrollan diversos formatos musicales como el clásico, colombiano y e iberoamericano	0.04	4	0.16
7.	Proyección mental de sus directivos hacia la formación y desarrollo industrial del sector de la cultura en Colombia.	0.04	4	0.16
8.	Recolección de información estratégica del sector de la cultura en Colombia.	0.04	4	0.16
9.	Reconocimiento de la Fundación en el sector cultural	0.04	3	0.12
10.	Desarrollo de programas culturales, sociales y empresariales.	0.04	3	0.12
Debilidades				
1.	La estructura organizacional es muy básica.	0.03	2	0.06
2.	Falta fuerza de ventas y mercadeo.	0.07	1	0.07
3.	Falta de financiación para el desarrollo de los proyectos.	0.08	1	0.08
4.	Falta manejo de las TIC	0.06	1	0.06
5.	Falta de capacitación administrativa de todos los miembros de la Junta Directiva	0.04	2	0.08
6.	Falta de programas en gestión Humana	0.03	2	0.06
7.	Endeudamiento	0.07	1	0.07
8.	Dificultades en la comercialización y circulación de sus productos.	0.05	1	0.05
9.	La red de contactos para sus eventos es muy reducida.	0.05	1	0.05
10.	Desánimo administrativo.	0.05	1	0.05
	TOTAL	1.00		2.31

De acuerdo al ítem 1 de las Fortalezas, La Fundación ha trabajado en la creación y ejecución de festivales como el de música Góspel, que ha identificado un nicho de mercado en crecimiento y al cual continúa dirigiendo esfuerzos para su desarrollo, lo mismo que eventos culturales en música Colombiana.

En el ítem 2, se resalta el liderazgo que la Fundación demuestra frente a la Asociación de empresarios de la música Colombiasuena, donde por medio de su trabajo, busca crear conciencia de la importancia de que el sector de la música trabaje engranadamente con todos los participantes de la cadena de valor de la industria musical en Colombia, en busca de mejores resultados competitivos. Lo mismo el trabajo con la Coalición Regional de Servicios le ha permitido tener un conocimiento de la caracterización de las industrias culturales en Colombia, conocimiento que le permite diseñar nuevas estrategias empresariales para abordar el sector cultural con éxito, por otra parte la participación en la mesa de artes de competitividad, permite el conocimiento de la política pública del gobierno hacia el sector cultural, lo que incrementa el grado de profesionalización empresarial de la Fundación y la posibilidad de generar una alianza estratégica con la Cámara de Comercio de Bogotá, para la realización de su programa Colombia Arte y cultura, adicionalmente teniendo en cuenta que la Fundación se proyecta para ser elegida por medio de su presidente, uno de los primeros miembros en la Junta Directiva de la Cámara de Comercio de Bogotá, representando a las industrias culturales de Bogotá.

En el ítem 3 la Fundación viene desarrollando el programa Colombia, Arte y Cultura, que organiza los circuitos culturales locales, regionales y nacionales, como insumo para iniciar los procesos de exportación de un sector que es un océano azul en Colombia, adicionalmente como gran fortaleza y ventaja competitiva en este programa, por medio del arte se trabaja en formación, reconstrucción y fortalecimiento de los valores para la sociedad colombiana y su réplica a nivel internacional.

En el Ítem 4 a Fundación Alhambra ha producido 3 CDS discográficos y 3 DVD de conciertos musicales con una producción de 4.000 unidades, en las cuales se incluyen géneros musicales como el clásico, Colombiano, flamenco e Iberoamericano, con artistas miembros de la Fundación Alhambra, como los integrantes de la Familia Santoyo Pinzón, artistas profesionales en el arte musical y miembros de la Junta Directiva.

Por su parte en la 5 fortaleza identificada, la Fundación tiene claro el manejo de nuevos nichos de mercado, teniendo en cuenta la caracterización de las industrias culturales, con un potencial muy grande para desarrollar por medio de la focalización de estos nuevos clientes de la industria cultural en Colombia.

En el ítem 6 la Fundación Alhambra cuenta con profesionales en música graduados, en las universidades: Nacional y Pedagógica y próximamente de la Universidad EAN en postgrado.

En la 7 fortaleza la Fundación cuenta con una renovación y proyección mental por parte de sus directivos, que se ha concientizado de la necesidad de profesionalizar el sector cultural y proyectarlo hacia una la industrialización en Colombia, por medio de herramientas estratégicas e innovadoras que pueden ir desarrollando por medio de la formación empresarial de los directivos de la Fundación.

En el Ítem 8 la Fundación Artística Alhambra ha ido recopilando información del sector cultural en Colombia y su desarrollo, lo que le permite generar estrategias para aprovechar mejor las oportunidades que brinda el mercado cultural en Colombia que actualmente se desarrolla de una forma incipiente

En el ítem 9 la Fundación Artística Alhambra ha logrado un reconocimiento y posicionamiento como institución que desarrolla la cultura con procesos empresariales, sociales y culturales, a nivel del distrito capital.

En el ítem 10 la Fundación cuenta con el desarrollo de programas que a nivel social ha tenido incidencia con población carcelaria y de prostitución, empresariales con programas de formación en la Imprenta Nacional de Colombia, Secretaría de Cultura Recreación y Deporte de Bogotá y Secretaría de Gobierno de Bogotá entre otras y a nivel cultural con entidades como Febancolombia, Colsubsidio y el Ejército Nacional de Colombia.

Dentro de las debilidades se pueden reconocer en el Item 1 que la Fundación tiene una estructura organizacional muy básica que solo se incrementa cuando se desarrollan proyectos muy puntuales y que debe ir incrementándose como lo indica la gráfica No 1 del presente informe de acuerdo a la proyección que tiene la Fundación.

En el ítem 2 la Fundación requiere incrementar sus procesos de ventas y mercadeo con personal calificado para realizar esta labor, tan importante en su proceso de comercialización y que en este momento no posee el desarrollo debido que le permita realiza mayores procesos de venta.

En el ítem 3 se reconoce que es una debilidad la falta de financiación del sector privado para este tipo de instituciones que no cuentan con un capital fuerte que respalde los procesos crediticios que requiere para financiar los proyectos que desarrolla en este momento.

En el ítem 4 se reconoce como una debilidad el bajo manejo de las TIC, no se cuenta con una web de la Fundación que le puede dar la posibilidad de ampliar su imagen institucional y empresarial a nivel global, comenzando con un aprovechamiento nacional para la proyección de su programa Colombia Arte y Cultura.

En el ítem 5 la Junta Directiva aunque cuenta con profesionales en el arte musical reconoce como debilidad, la falta de capacitación de todos los miembros de la Junta Directiva a nivel empresarial, dado que solo cuenta con la preparación gerencial de su presidente.

En el ítem 6 se reconoce como debilidad la falta de programas en gestión humana para todos los trabajadores que se contratan para los eventos culturales y proyectos que ejecuta la Fundación, dado que este tipo de programas pueden generar mejores condiciones de vida para estos trabajadores y por ende una fidelización que va más allá de un contrato laboral.

En el ítem 7 se reconoce una debilidad que en este momento afecta la Fundación y es el endeudamiento que tiene con algunos proveedores e impuestos que debe cancelar.

En el ítem 8 Se reconocen dificultades en la comercialización de algunos servicios en el proyecto de Colombia Arte y cultura, porque se deben completar muchos documentos en poco tiempo y gestión de procesos para la realización de este proyecto y no se cuenta con el personal adecuado para la consecución rápida de estos documentos y realización de los procesos.

En el ítem 9 se reconoce como una debilidad que la red de contactos para sus eventos es muy reducida, dado que no cuentan con las herramientas básicas como la web para ampliarlos, solo se trabajan los correos electrónicos y el facebook en algunos proyectos muy puntuales de la Fundación.

Por último en el ítem 10, se tiene en cuenta que en algunos casos se presenta un desánimo administrativo, cuando los proyectos encuentran muchos obstáculos o se demoran mucho tiempo para realizarlos, que debe ser superada por medio de la motivación que resulta de lograr el cumplimiento pronto de la firmeza empresarial que debe tener la Fundación.

Por medio de este análisis se evidencia que las debilidades empresariales de la Fundación están centradas en sus procesos económicos que todavía no le permiten un desarrollo mayor en el sector cultural, y que pueden ser contrarrestados con un mejor aprovechamiento de las fortalezas con las cuales cuenta actualmente y que desarrolla de una manera intensa.

7.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

En esta matriz se relacionan los factores que se consideran más relevantes para el desarrollo empresarial de las Fundaciones en el entorno cultural colombiano, realizando la

comparación de la Fundación Artística Alhambra con dos fundaciones culturales diferentes en cuanto a que la Fundación Gilberto Alzate Avendaño es una Fundación de orden público creada por el Concejo de Bogotá y la otra es la Fundación Chiminigagua que es una fundación privada.

Por medio de este análisis se establecen los procesos que son diferenciadores, a nivel de la competencia y cuales se deben fortalecer de acuerdo a las estrategias que se decidan.

Tabla 12 - Matriz de Perfil Competitivo MPC para La Fundación Artística Alhambra

Factores claves de éxito A	Ponderación b	Fundación Artística Alhambra		Fundación Gilberto Alzate Avendaño		Fundación Chiminigagua	
		Calificación C	Resultado d=b*c	Calificación. e	Resultados. d=b*c	Calificación. G	Resultados h=b*g
C1.Participación del mercado	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24
C2. Posición Financiera	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24
C3. Publicidad de la Fundación	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18
C.4 Calidad de productos y servicios	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
C.5 Administración	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24
C.6 Ventas de servicios	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32
C.7 Manejo de las TIC	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18
C.8 Planes innovadores de circulación	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14
C.9 Manejo de nuevos nichos de mercado	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24
C.10 Propuesta de valor	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12
C.11 Asociatividad como factor competitivo	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06
C.12 Apoyo Gubernamental	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28
C.13 Competitividad de tarifas	0.07	3	0.28	1	0.07	1	0.07
C.14 Lealtad de los usuarios	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
TOTAL	1.00	----	2.47	----	3.45	----	2.83

De acuerdo al análisis de la matriz MPC se observa que la Fundación Artística Alhambra, obtiene una calificación de 2.47 respecto a los resultados de sus competidores la Fundación Gilberto Alzate Avendaño 3.45 y la Fundación Chiminigagua de 2.83, por la falta de desarrollo en los factores decisivos empresariales como la posición financiera, la participación del mercado, procesos de ventas de servicios, apoyos gubernamentales y manejo de las TIC, que pueden ser desarrollados mediante la puesta en marcha y fortalecimiento de los procesos como los programas de circulación Colombia Arte y Cultura con los cuales se posiciona bien la Fundación Artística Alhambra en el manejo de planes innovadores, procesos asociativos que empiezan a influir en el fortalecimiento de su desarrollo empresarial y manejo de nuevos nichos de mercado, obteniendo una mayor lealtad en sus usuarios

Es importante resaltar que La Fundación Gilberto Alzate Avendaño, recibe directamente del estado una suma de cinco mil millones de pesos anuales para el desarrollo de sus programas y la Fundación Chiminigagua es apoyada por un senador de la república, lo que les permite contar con ventajas sobre otras entidades similares en el sector cultural.

Esta medición se hace con base en dos competidores presentes en la ciudad de Bogotá, y la Fundación Artística Alhambra vislumbra la realización de programas de circulación nacional lo que le permitirá un posicionamiento preponderante a nivel nacional, dado que no existen

fundaciones ni entidades privadas que atiendan el mercado cultural nacional en todo su entorno.

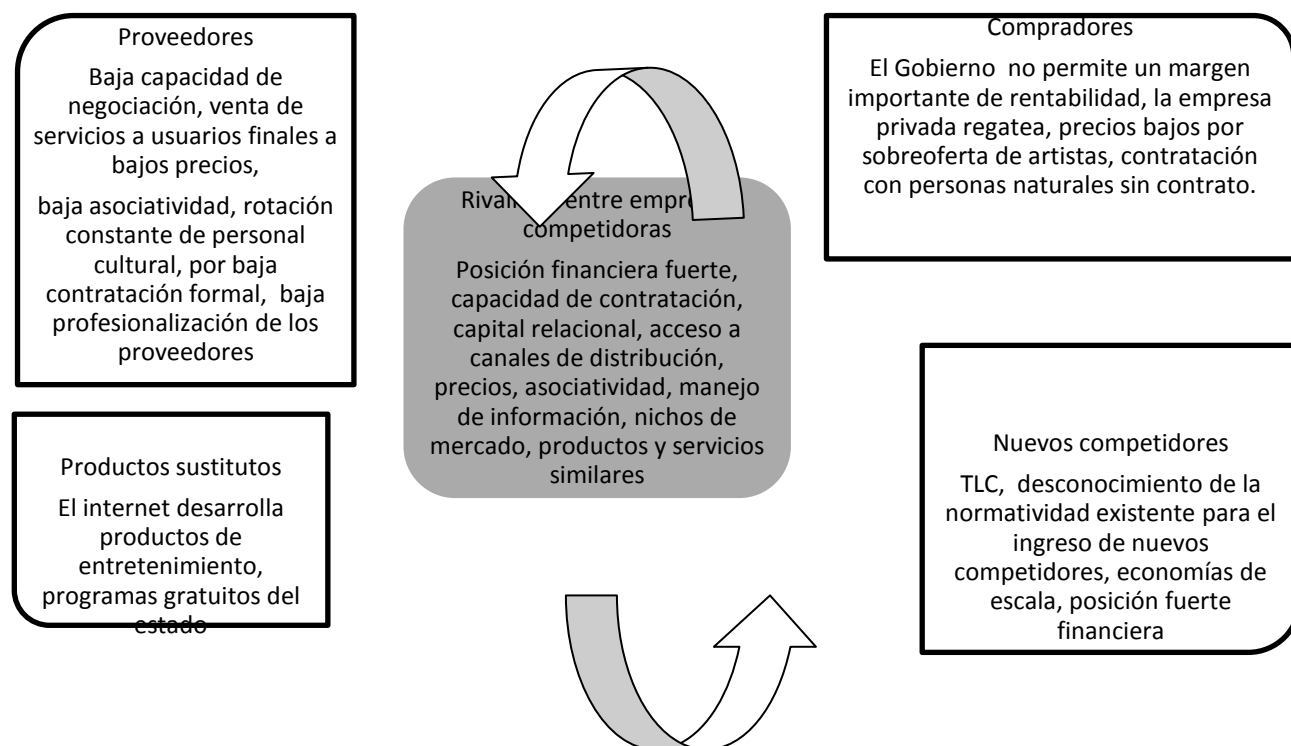
7.4 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Por medio del trabajo de este componente tan importante como lo es el modelo de las 5 fuerzas de Porter, se mide el entorno empresarial desde el punto de vista de competitividad de la Fundación en el entorno cultural por medio del análisis de la rivalidad entre las empresa competidoras, el ingreso potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, capacidad de negociación de los proveedores, capacidad de negociación de los consumidores, como se refleja en la figura 4 en la página siguiente.

Dentro de la rivalidad entre los competidores podemos deducir que existen algunas empresas en el sector de la cultura con una posición fuerte financieramente que les permite trabajar con una programación por año, mientras que la gran mayoría de las empresas del sector cultural, se desarrollan financieramente de una manera muy básica, la Fundación Alhambra puede, lograr un mejor posicionamiento si puede conseguir los recursos que requiere en este momento para iniciar su programa Colombia Arte y Cultura, para el cual se viene preparando estratégicamente.

La capacidad de contratación del sector depende en algunos casos de las convocatorias que se realizan a nivel de la Secretaría de Cultura Recreación y Deporte de Bogotá, el Ministerio de Cultura Nacional y alcaldías locales en el sector público y en el sector privado, las Fundaciones deben generar programas que puedan ser de interés para el desarrollo en las empresas privadas, con los departamentos de bienestar humano, en este ítem la Fundación Artística Alhambra, ha logrado un reconocimiento importante y formación en la presentación de proyectos que le permite participar en estas convocatorias, pero debe incrementar su fuerza de ventas a nivel de las empresas privadas.

Figura 4 - Análisis de las 5 Fuerzas de Porter para La Fundación Artística Alhambra



Dentro del capital relacional, podemos identificar que el sector de las industrias culturales no está organizado, las entidades privadas y públicas que realizan procesos de contratación de actividades culturales lo hacen de manera directa con algunas personas o entidades que ellos conocen y recomiendan, la Fundación Artística Alhambra, lidera un proceso asociativo en la Asociación de empresarios de la Música Colombiana que trabaja por la organización del sector, para que este tipo de prácticas se realicen, de una manera más incluyente y por méritos de desarrollo.

Frente a los canales de distribución, a nivel del gobierno están presentes en las entidades de cultura anteriormente relacionadas, en las cuales La Fundación Alhambra ha iniciado la ejecución de diversos proyectos, frente a las empresas privadas, la Fundación debe incrementar una estrategia de valor compartido en la cual la cultura artística se pueda asociar a procesos de ventas de productos de las empresas particulares aumentando su desarrollo económico y de esta manera se cree un crecimiento empresarial en la Fundación.

Precios, existe una rivalidad en la oferta de precios de los diversos servicios culturales que se ofrece en el mercado para la producción de proyectos y eventos culturales, para la Fundación Alhambra es fundamental crear su estrategia de precios basados en un componente diferencial de calidad y la proyección de los valores a través del arte como lo realiza con varios programas.

Manejo de información, en este sentido los directivos de la Fundación Alhambra, han entendido que es fundamental el análisis de la información del sector para crear proyectos innovadores que suplan las necesidades del mercado cultural en Colombia, cabe resaltar que el proyecto de circulación artística de la Fundación Alhambra, Colombia arte y cultura suple a nivel nacional, una necesidad presente en todos los estudios del sector cultural y que pretende abordar de manera industrial la Fundación, lo que la empieza a diferenciar de la competencia de su entorno.

Frente a los nichos de mercado la Fundación ha comenzado el manejo de nichos específicos como los de la música Góspel y la música colombiana en la cual viene realizando un buen desarrollo, buscando un diferenciador que se pueda conocer y desarrollar industrialmente.

Las empresas del sector producen muchos proyectos similares, para la ejecución de las convocatorias del estado, lo que permite por medio de la innovación un espacio diferenciador, en el desarrollo de nuevos proyectos culturales, que proyecte generar la Fundación Alhambra.

Dentro de la fuerza de proveedores, se resalta el factor de baja capacidad de negociación en todas las empresas del sector, dada la baja capacitación empresarial de los directivos de las instituciones culturales en la mayoría de los casos, la presente especialización en gerencia de empresas, servicios y productos de la música, dota de herramientas y crea una nueva visión de desarrollo empresarial para la Fundación Artística Alhambra que le permitirá en un tiempo de uno o dos años lograr un mejor desarrollo empresarial en todas sus áreas.

Algunos de los proveedores de servicios de la Fundación Alhambra y otras entidades culturales, como artistas y profesores realizan la venta de sus servicios en algunos casos a los usuarios finales a bajos precios, lo que dificulta un poco a las empresas del sector que deben tener una rentabilidad por los servicios prestados, la Fundación Alhambra, realiza una presentación y venta de sus servicios sustentada en varios procesos de elaboración, ejecución y control de sus proyectos, que generan la confianza para realizar los trabajos con una empresa seria y desarrollada que le permite enfrentar esta circunstancia.

El sector de los proveedores culturales presenta un desarrollo incipiente en cuanto a la asociatividad, por lo que los procesos de contratación se trabajan a destajo en muchas de las empresas culturales, permitiendo encontrar mano de obra calificada a bajos precios, que ayudan a la ejecución de algunos proyectos en el sector, la Fundación Alhambra, trabaja intensamente por la mejora de las condiciones de trabajo de los trabajadores culturales por medio de la Asociación Colombiasuena la cual dirige, y por esta labor, en un futuro recibirá

el reconocimiento del desarrollo industrial y se mejorarán las condiciones de contratación en el sector cultural colombiano

Los artistas por su nivel de contratación a destajo, presentan una rotación constante que debe cambiar, en la medida que se generen procesos más formales de contratación que permitan una baja rotación de los trabajadores y actores culturales y el desarrollo de procesos más elaborados y proyectados en el tiempo a nivel cultural, lo que ha entendido la Fundación Artística Alhambra y que proyecta ejecutar con su programa Colombia Arte y cultura.

El sector cultural requiere una mayor profesionalización en todos sus sectores, motivados por incentivos gubernamentales y por decisión propia de apoyo por parte de las empresas culturales a sus trabajadores, para que se capaciten y así poder ofrecer servicios y procesos empresariales de mayor calidad y que en la mayoría de las empresas del sector cultural no se realiza, la Fundación Alhambra realiza procesos de apoyo a sus trabajadores para que se capaciten constantemente, y posteriormente le permita a la empresa contar con los mejores profesionales del sector cultural en Colombia.

En la fuerza de productos sustitutos, se reconoce el internet como un proceso que desarrolla productos culturales y de entretenimiento que pueden desplazar los procesos actuales,

como también se reconoce que los puede enriquecer de acuerdo al manejo que se le de por parte de las empresas culturales, la Fundación Artística Alhambra, tiene muy presente que debe utilizar esta herramienta empresarial en pro del enriquecimiento de sus procesos.

El estado genera procesos gratuitos para la población que en algunos casos, terminan sustituyendo los procesos que realizan las entidades culturales, que deben cobrar a los usuarios finales, estos casos son de análisis por parte del sector de las empresa culturales que se ven afectadas, pero que las motivan a realizar nuevos proyectos que enfrenten esta circunstancia, la Fundación Alhambra tiene claro este proceso, pero lo enfrenta con la ejecución de su programa Colombia arte y Cultura que integrará a la comunidad objetiva de diversa formas para la ejecución del programa.

Dentro de la fuerza de los compradores, se reconoce que el estado por medio de sus convocatorias no permite un margen importante de utilidad para las empresas culturales que participan de sus convocatorias, por lo cual las empresas del sector deben generar múltiples formas adicionales de generar los recursos que le representen utilidades importantes para las empresas, la Fundación Alhambra participa en estas convocatorias y genera procesos adicionales que le permiten la generación de utilidades importantes.

La empresa privada tiene la facilidad de contratar con un sector desorganizado como el de la cultura y aprovecha la guerra de precios en los procesos de contratación, esto genera una dificultad para las empresas del sector cultural, la Fundación Alhambra tiene proyectado la generación de estrategias de ventas diferenciadoras que le permitan no entrar en la competencia de precios sino de productos de calidad e innovación.

Existe una sobreoferta de artistas, o personas que con baja preparación artística se hacen llamar artistas que dañan el mercado, generando una guerra de precios, que debe ser combatida por las empresa organizadas del sector cultural con calidad de productos y servicios, La Fundación Alhambra cuenta con un staff de artistas profesionales que realizan su labor con gran calidad y responsabilidad, de reconocida trayectoria lo que califica la Fundación en este ítem.

Las personas naturales realizan contrataciones de artistas para diversos eventos, culturales, sin las mínimas garantías respecto a la realización de contratos, nuevamente por la poca profesionalización administrativa del sector cultural, las empresas del sector requieren profesionalizar su nivel de contratación, para mejorar los niveles de garantías frente a sus compradores que en algunos casos le quedan debiendo los servicios prestados, la Fundación Alhambra ha diseñado contratos para la prestación de servicios con personas naturales que le generan al cliente mayor confianza y responsabilidad y la empresa cuenta con mayores garantías.

En la fuerza de los nuevos competidores, las empresa del sector cultural reconocen al TLC, como un proceso que puede dar entrada a empresas culturales más desarrolladas en nuestro mercado y puede afectar la competitividad de las empresas colombianas del sector, la Fundación Alhambra se prepara, mediante la información presentada por el estado de los TLC firmados para afrontar la posible competencia que puede llegar al país.

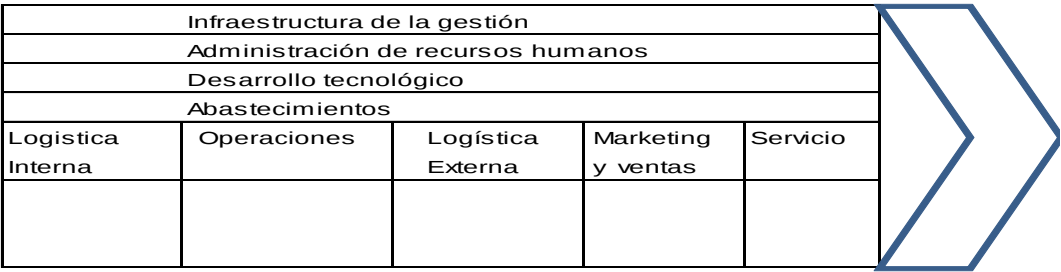
Existe una falta de conocimiento de las normas establecidas por el gobierno para la entrada de nuevos competidores en el mercado cultural, dada la informalidad del sector y poco interés frente al tema por parte de las empresas culturales la Fundación Alhambra, tiene clara la necesidad de prepararse en estos temas que son de vital importancia en el sostenimiento en el tiempo de la compañía en el entorno nacional y su vinculación a nivel internacional.

Las empresas más desarrolladas en el mundo a nivel cultural trabajan economías de escala que les permite hacer muy eficientes todos sus procesos, las empresas culturales en Colombia tiene un desarrollo muy incipiente frente al tema, la Fundación Alhambra mediante su proyecto Colombia Arte y Cultura, proyecta un desarrollo de economía de escala cultural que la llevará al desarrollo industrial de la cultura artística en Colombia.

Por medio de este análisis podemos reconocer que la Fundación Artística Alhambra ha reiniciado un nuevo proceso de reconocimiento de su sector con mayor profundidad, permitiéndole comparar su sector con otros en la economía nacional y global, visualizando un gran océano azul en el campo cultural en Colombia, que le permite proyectar el desarrollo a nivel industrial de la cultura artística en este país, visualizándose en un lapso de 5 años como la empresa más importante a nivel de la industria cultural en Colombia.

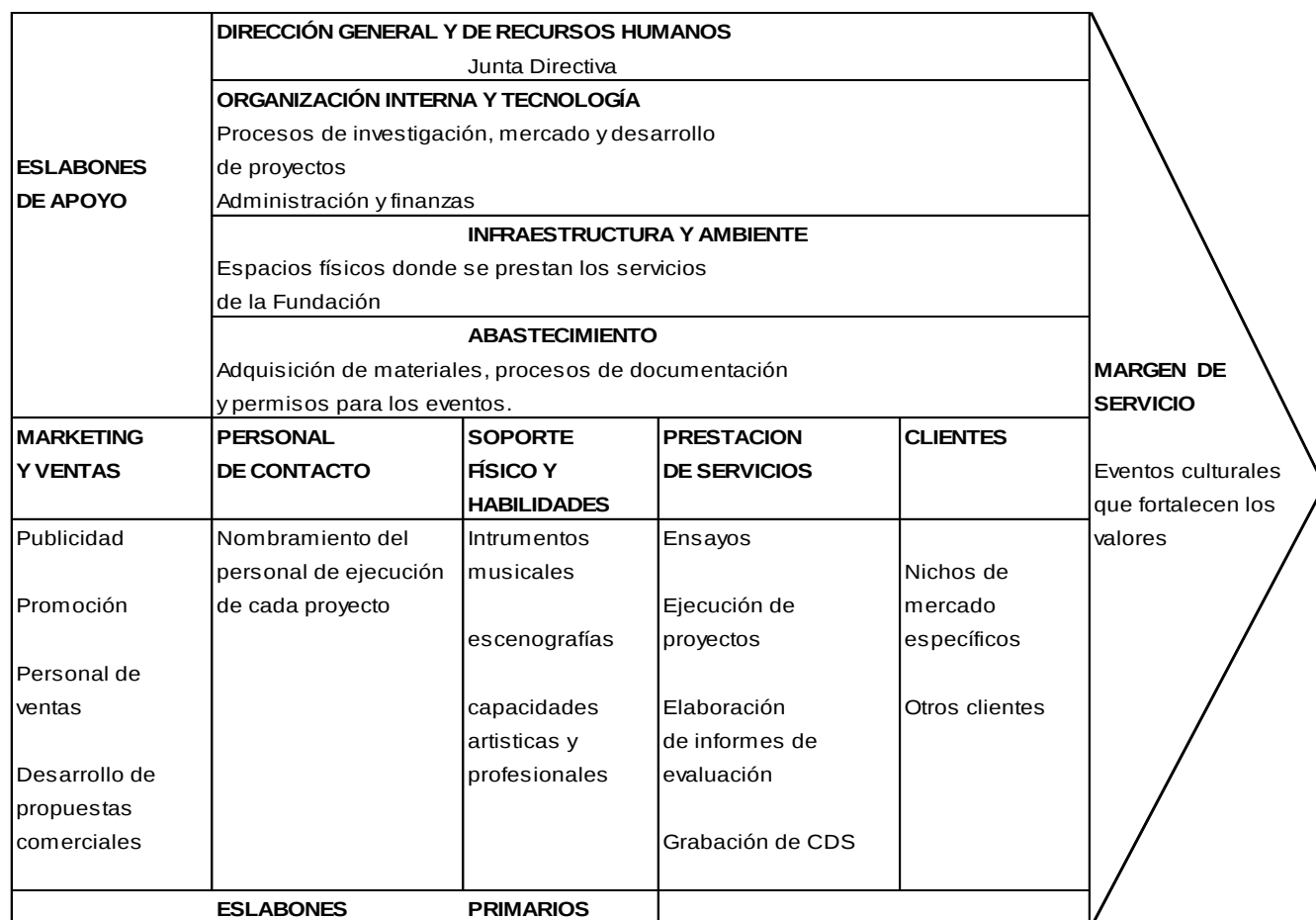
7.5 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR (VCA)

Figura 5 – Análisis de la Cadena de Valor de Porter, Michael.



De acuerdo al análisis de esta matriz (ver página siguiente), podemos identificar la cadena de valor de la Fundación Artística Alhambra donde se desarrollan sus eslabones de apoyo, de la siguiente manera:

Figura 6 -Análisis de la Cadena de Valor de la Fundación Artística Alhambra, adaptado de la reinterpretación de la figura anterior para una empresa de servicios de Alonso, Gustavo.



La dirección general y de recursos humanos es administrada por la Junta Directiva, que para sus proyectos contables se apoya en la contadora y el Revisor Fiscal, la Junta escoge el personal profesional que los acompaña en sus proyectos culturales de acuerdo a sus conocimientos, experiencia y habilidades y los costos que implica para los proyectos y fondos económicos con los cuales se cuenta.

Organización Interna y Tecnológica: Para la realización de sus proyectos culturales se realiza un proceso de investigación de información del contexto en el cual se debe realizar el proyecto, se organiza el presupuesto de cada proyecto, su administración, ejecución y control.

Infraestructura y Ambiente: Se evalúan los espacios físicos donde se realizará la prestación de los servicios, para los conciertos, producción de eventos de danza, teatro, programas de formación, se escogen los estudios de grabación musical, para la grabación de los CDS y espacios abiertos o cerrados para la producción de festivales.

Abastecimiento: Se realiza la firma y legalización de contratos con las entidades del estado, empresas privadas y personas naturales, luego se procede con los procesos de adquisición de materias primas, y se realizan todos los procesos para la obtención de la documentación y registros necesarios para la obtención de permisos para la realización de sus eventos y producción de CDS.

Dentro de sus eslabones primarios encontramos las siguientes operaciones: En marketing y ventas: Se realizan procesos de impresión de Brookshure de la organización Artística Alhambra, donde se muestran los servicios de la Fundación y la integración con las otras empresas de la organización empresarial, además se realizan procesos de promoción en las

entidades del estado y empresas privadas. El personal de ventas con el que cuenta actualmente la Fundación son los miembros de la Junta Directiva, adicionalmente se han planteado desarrollo de propuestas comerciales que deben ejecutarse en medio de la consecución de recursos financieros que requiere la Fundación.

Personal de contacto: Se escogen los miembros de cada equipo que ejecutará los proyectos culturales en todas sus áreas, administrativa, de logística y artística

Soporte físico y habilidades: Se escogen los artistas y profesores que realizarán las presentaciones y talleres de acuerdo a su hoja de vida, experiencia y manejo de grupos de acuerdo a la edad a la cual se le va a dictar los talleres, se escogen los artistas de acuerdo al género musical de los conciertos y profesionales de las áreas de teatro y danza, después se escogen los instrumentos musicales que se utilizarán en los conciertos y en la grabación de los CDS, se organiza la escenografía de los eventos culturales.

Prestación de servicios: Se ejecutan los proyectos de enseñanza musical y artística empresarial, se realizan los conciertos, se graban los CDS, se realizan los festivales de música gospel y colombiana, y se proveen de jurados a festivales y entidades del estado que desarrollan concursos artísticos de acuerdo a cronogramas de tiempo y presupuestos asignados.

Cientes y servicio: Se han reconocido nichos de mercado específicos con necesidades puntuales que trata de suplir la Fundación a través de sus actividades, se reconocen clientes adicionales que van surgiendo en la medida del desarrollo de los productos y servicios de la fundación que solicitan cotizaciones de servicios que se pueden adicionar a los ya existentes en la Fundación, se realizan encuestas para conocer el pensamiento y evaluación de los servicios prestados por la Fundación y se realizan visitas periódicas a las entidades públicas y privadas, para conocer sus necesidades y poder presentarle s nuevos proyectos.

Los eslabones primarios se encaminan al contacto más directo con los clientes, por lo cual la Fundación debe tener especial énfasis en estos procesos para fortalecerlos y de esta manera empezar a generar nuevas ventajas competitivas que fortalezcan el enfoque que le han dado a sus eventos culturales en los cuales a través del arte se forman, restablecen y fortalecen los valores.

La Fundación posee un sistema básico en su cadena de valor, pero organizado que debe ser fortalecido para la puesta en marcha de programa Colombia, Arte y Cultura, que se traducirá en uno de los pilares de la industrialización de la cultura en Colombia.

8 ETAPA DE AJUSTE

8.1 MATRIZ FODA

Por medio del desarrollo de la matriz FODA, los directivos de la Fundación Artística Alhambra, pueden determinar cuales de las estrategias son las que se deben implementar, (ver página siguiente).

De acuerdo a la cantidad de veces que ha aparecido cada estrategia y su presencia en cada uno de los cuadros de FO, DO, FA Y DA.

Respecto del análisis de la matriz podemos determinar, que las estrategias de mayor impacto para la Fundación Artística Alhambra son:

Desarrollo de productos: La Fundación Artística Alhambra debe buscar mayores ventas de sus servicios y productos culturales, artísticos, teniendo una gran oportunidad de desarrollar esta estrategia, por medio de la incorporación de eventos culturales que se desarrollen con base en los valores, dado que la visión de las empresas del estado y particulares han

Tabla 5- Matriz FODA para la Fundación Artística Alhambra

		FORTALEZAS (Fs)		DEBILIDADES (Dw)	
ANÁLISIS INTERNO	1.	Creación y ejecución de festivales de diversos géneros musicales.	1	La estructura organizacional es muy básica.	
	2.	Asociatividad para competir, alianzas estratégicas como la Asociación Colombiasuena, Mesa de artes de competitividad y Coalición Regional de Servicios con la Cámara de Comercio.	2	Falta fuerza de ventas y mercadeo.	
	3.	Planes innovadores de circulación como Colombia, arte y cultura, teniendo al arte como medio para la formación, reconstrucción y fortalecimiento de los valores sociales	3	Falta de financiación para el desarrollo de proyectos	
	4	Capacidad de ser coproductora musical.	4	Falta manejo de las TIC	
	5	Manejo de nuevos nichos de mercado.	5	Falta de capacitación administrativa de todos los miembros de la Junta Directiva	
	6	Capital Humano, sus directivos son músicos profesionales que desarrollan diversos formatos musicales como el clásico, colombiano y e iberoamericano	6	Falta de programas en gestión Humana	
	7	Proyección mental de sus directivos hacia la formación y desarrollo industrial del sector de la cultura en Colombia.	7	Endeudamiento	
	8	Recolección de información estratégica del sector de la cultura en Colombia.	8	Dificultades en la comercialización y circulación de sus productos.	
	9	Reconocimiento de la Fundación en el sector cultural	9	La red de contactos para sus eventos es muy reducida.	
	10	Desarrollo de programas culturales, sociales y empresariales.	10	Desánimo Administrativo	
		OPORTUNIDADES (Oo)		ESTRATEGIAS Fs Oo (Usar de F para aprovechar de O)	
1	Falta de profesionalización administrativa del sector cultural	Desarrollo de mercados (F1,F2,F3,F4,F5,F8,F9,F10-O2,O3,O4,O5,O6,O7,O8,O9)		Desarrollo de productos (D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,D8,D9,D10-O2,O3,O4,O5,O6,O7,O8,O9,)	
2	Interés creciente del gobierno colombiano en fortalecer la productividad y la competitividad del sector de las industrias culturales	Desarrollo de productos (F1,F2,F3,F4,F5,F6,F7,F8,F9,F10-O3,O4,O5,O6,O7,O8,O9)		Desarrollo de mercados (D2,D3,D4,D5,D6,D7,D8,D9,D10-O2,O3,O4,O5,O6,O7,O8,O9,O10)	
3	Por medio de la Asociatividad se pueden generar proyectos de mayor impacto cultural	Penetración de mercados (F1,F4,F5-O2)		Enfoque (D1,D2,D3,D4,D6,D8,D9,D10-O4O5,O6,O7,O8,O9)	
4	Incentivos públicos y privados para las entidades sin ánimo de lucro a nivel publico y privado	Enfoque (F2,F3,F4,F5,F6,F7,F8,F9,F10-O2,O5,O6,O7,O8,O9)		Penetración de mercados (D3,D4,D8,D9,D10-O2,O3,O4,O5,O6,O8)	
5	Nuevos canales de distribución de contenidos culturales, por el uso de las nuevas tecnologías	Diversificación no relacionada (F1,F2,F3-O8)		Joint Venture (D3,D7,D8,D9,D10-O4,O5,O6,O8)	
6	Visualización de nichos de mercado específicos a nivel cultural	Integración Directa (F3-O3)		Integración Horizontal (F1,F2,F3,F5,F10-A1,A2,A3,A4,A8,A9)	
7	Donaciones nacionales e internacionales, de entidades privadas y gubernamentales para las fundaciones	Integración Horizontal (F3, F9 - O3)		Diversificación relacionada (F1,F3,F5,F10-A3, A4)	
8	reciente interés de pauta publicitaria en eventos culturales	Diferenciación (F1, F3,F5,F10-O2,O3,O4,O5,O6,O8,O9)			
9	El desmoronamiento y ausencia en algunos casos de los valores en la sociedad	Integración hacia atrás (F9-O3)			
10	Posibilidad de crear economías de escala a nivel cultural	Join Venture (F1,F2,F3,F4,F5,F10-O2,O3,O4,O5,O6,O8,O9)			
		AMENAZAS (At)		ESTRATEGIAS Fa At (Usar de F para evitar A)	
1	Falta de programas destinados a la formación de públicos.	Desarrollo de productos (F1,F2,F3,F4,F5,F8,F10-A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8,A9,A10)		Desarrollo de productos (D2 - D4 - A3,A4,A8,A9)	
2	Falta de implementación de acciones concretas, por parte de las entidades del estado frente a las necesidades ya diagnosticadas para la circulación.	Desarrollo de mercado (F1,F2,F3,F4,F5,F10-A11,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8,A9)		Joint Venture (D3,D4,D7 - A4,A6)	
3	Dificultad en la comercialización del arte en Colombia.	Enfoque (F1,F2,F3,F4,F5,F8,F10-A1,A2,A3,A4,A5,A6,A8,A9)		Enfoque D4 - A1)	
4	Dificultad para consolidar los procesos de circulación propuestos.	Integración Directa (F1,F2,F3,F5,F10-A1,A2,A3,A4,A5,A6,A8,A9)		Penetración de mercado (D8 - A1,A3)	
5	El estado compite como productor de eventos culturales a bajo costo, dificultad para competirle.	Join Venture (F1, F2,F3,F4,F5,F9,F10-A1,A2,A3,A4,A5,A6,A8,A9)		Diferenciación (D8 - A1,A3)	
6	Falta de mayor inversión en recursos económicos por parte del estado, en la cultura.	Enfoque (F1,F3,F4,F5,F10-A1,A2,A3,A4,A5,A6,A8,A9)		Desarrollo de mercados (D2,D4 - A3,A4,A8,A9)	
7	Falta de seguimiento del sector civil al cumplimiento de las políticas culturales				
8	Incurción de nuevos grupos económicos en la formulación de planes culturales.				
9	El TLC.				
10	La inseguridad a nivel nacional.				

reconocido que su sustentabilidad en el tiempo requiere observar todos los cambios que se están dando a su alrededor e internamente y se requiere la formación, reconstrucción y fortalecimiento de los valores, y esta concepción la tienen clara los directivos de la Fundación Alhambra.

- Desarrollo de mercados: La Fundación Artística Alhambra debe continuar su proyección en cuanto al desarrollo de su programa de circulación artística local, regional, e internacional, Colombia, Arte y Cultura, con el cual, puede introducir sus servicios y productos en las áreas geográficas de las ciudades y departamentos de Colombia, donde no se ha desarrollado la presentación de espectáculos culturales de manera industrializada y lo que le abre la puerta a 1.100 municipios de Colombia que están esperando que su mercado a nivel cultural sea desarrollado. Adicionalmente este proceso se vislumbra como un semillero de experiencias y en el cual, cientos de artistas deben desarrollar todo un bagaje que los prepare para realizar un proceso de internacionalización de nuestra cultura, que tenga bases sólidas, y que se muestra como un proceso de construcción y de continuidad en el tiempo, creativo y que permitirá, que la cultura de Colombia sea un sector competitivo tanto a nivel nacional como internacional.
- Enfoque: El estudio del análisis interno y externo de La Fundación Alhambra, demuestra que debe trabajar esta estrategia, dado que los servicios y productos

culturales de la Fundación pueden suplir las necesidades de nichos de mercado especializados alternando servicios y productos de bajo costo, para que se masifique poco a poco el mercado y adicionalmente productos y servicios con un enfoque de mejor valor, para clientes que requieren una oferta de servicios y productos culturales a nivel privado y del estado, con características muy específicas y que no encuentran en el mercado cultural colombiano.

- Joint Venture: Por último se ha analizado que esta estrategia, puede generar un desarrollo empresarial importante para la Fundación Alhambra, dado que las alianzas estratégicas que debe realizar la Fundación le permiten desarrollar negocios, puntuales a corto, mediano y largo plazo y este proceso le ayudaría a fortalecer todos los proyectos y programas culturales, locales, regionales, nacionales e internacionales de la Fundación Artística Alhambra.

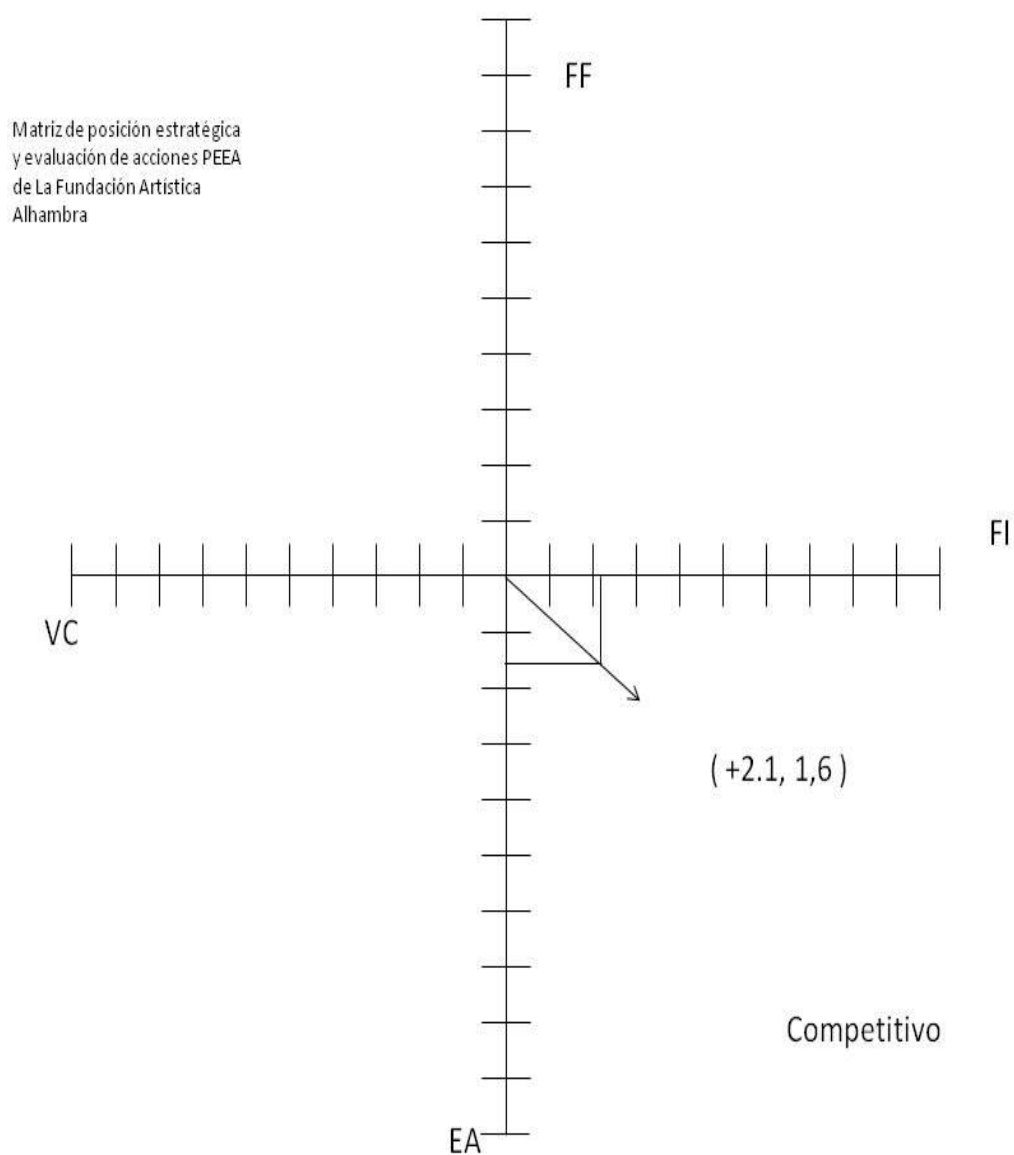
8.2 MATRIZ PEEA -SPACE

A través de esta matriz se podrá identificar cuales son las estrategias más apropiadas de acuerdo al análisis de la fortaleza de la industria cultural y su estabilidad ambiental y la fortaleza financiera y ventaja competitiva de la Fundación Artística Alhambra. Estos factores son los determinantes de la posición estratégica interna y externa de cada compañía, en este caso en la industria del sector cultural.

Tabla 13 - Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones PEEA-SPACE para la Fundación Artística Alhambra.

Posición Estratégica Interna	
Fortaleza Financiera (FF)	Puntuación
La Fundación posee un endeudamiento moderado.	2
Il liquidez, para la ejecución de algunos proyectos.	2
El capital de trabajo es muy limitado.	2
El flujo de efectivo es bajo, de acuerdo a los proyectos ejecutados.	2
Se proyecta un buen rendimiento, para el programa Colombia, arte y Cultura .	5
Promedio	2,6
Ventajas competitivas (VC)	
Creación y ejecución de festivales de diversos géneros musicales.	-2
Planes innovadores de circulación.	-2
Capital relacional.	-3
Programas culturales basados en valores.	-1
Promedio	-2
Posición Estratégica Externa	
Estabilidad Ambiental (EA)	Puntuación
El TLC, abre el mercado cultural colombiano	-3
Escaso desarrollo tecnológico del sector	-3
Esquemas tributarios complejos y costosos para eventos culturales	-4
Negocios de riesgo moderado	-3
Dificultad para comercializar los productos y servicios culturales	-3
El estado compite como productor de eventos culturales gratuitos	-3
Inseguridad nacional, factor a tener en cuenta para la circulación.	-4
Escaso nivel de competencia en el sector	-1
Promedio	-3
Fortaleza de la Industria (FI)	
Gran posibilidad de utilidades en el sector cultural	5
Potencial de alto crecimiento	4
industria basada en la creatividad	5
Sector con alto potencial de ventas de pauta publicitaria	4
Sector con posibilidad de desarrollo de economías de escala.	3
Interés del gobierno Colombiano por desarrollar y fortalecer el sector de las industrias culturales, para que se vuelva un sector altamente productivo y competitivo.	5
Posibilidad de utilización de nuevos canales de distribución de contenidos culturales, a través de las nuevas tecnologías.	4
Promedio	4.28

Figura 7 - Perfil Estratégico de La Fundación Artística Alhambra



Al realizar el análisis sobre los resultados encontrados, se observa que la Fundación Artística Alhambra se encuentra en el cuadrante competitivo, donde de acuerdo a la dirección de esta matriz se incluyen las siguientes estrategias: Desarrollo de mercado,

desarrollo de productos empresas conjuntas (Joint Venture), penetración de mercados, integración hacia atrás, directa y horizontal .

De acuerdo con el análisis realizado en la matriz FODA se establece que coinciden como estrategias principales el desarrollo de mercados, productos y empresas conjuntas (Joint Venture), lo que permite ir visualizando un escenario nuevo y proyectado para la Fundación Artística Alhambra, que permita su máximo desarrollo en la industria de la cultura en Colombia.

8.3 MATRIZ BCG

De acuerdo al análisis que nos plantea la matriz BCG, se desarrollan desde la Fundación Artística Alhambra las siguientes unidades de negocio dentro de su ejecución empresarial y cultural.

- Programas musicales de enseñanza musical.
- Conciertos musicales enfocados en los géneros de música clásica, flamenca, iberoamericana y colombiana.

- Venta de CDS de música Colombiana, flamenca e iberoamericana, producidos en sociedad por la Fundación y su presidente.
- Organización de festivales artísticos con el estado y empresas privadas.
- Proveedores de jurados musicales especializados para eventos artísticos en empresas, festivales y concursos nacionales.
- Venta de pauta publicitaria en los eventos culturales que organiza la Fundación.
- Desarrollo de programas sociales con población vulnerable, con el estado y empresas privadas.

Es importante resaltar que no existen parámetros claros de medición de estadísticas de los procesos culturales en Colombia, por parte de los entes gubernamentales y empresariales, los datos más recientes se dan por mediciones de subsectores culturales en el DANE lo que dificulta una comparación clara y objetiva de los resultados de la Fundación Artística Alhambra, en el entorno cultural y específicamente en sus unidades de negocio, por lo cual,

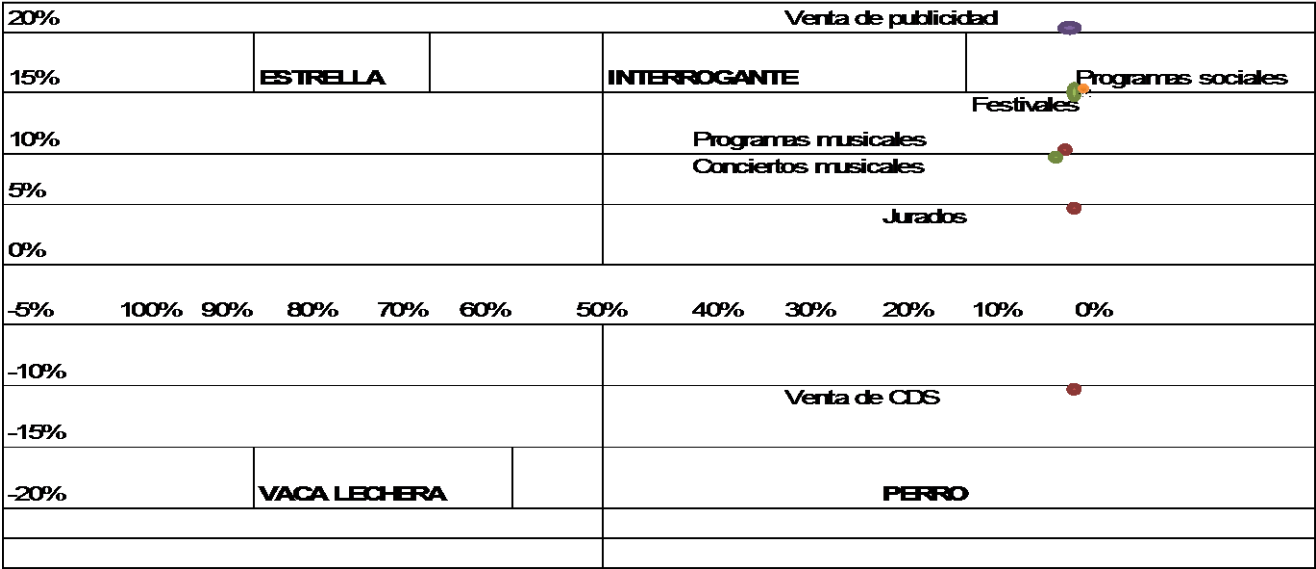
se realiza una medición hipotética del porcentaje de participación del mercado y su tasa de crecimiento industrial, respecto a las fundaciones mencionadas, la Fundación Gilberto Alzate Avendaño y Chiminigagua, como competencia de la Fundación Artística Alhambra.

Tabla 14 - Datos de la participación de mercado de la Fundación Artística Alhambra, año 2010.

Unidad estratégica de Negocio	Ventas	Ventas en %	Utilidades	Utilidades en %	PRPM	Tasa de crecimiento de la Industria%
Programas musicales de enseñanza musical.	\$ 12.000.000	10,66	5.000.000	17,06	2.	10
Conciertos musicales enfocados en los géneros de música clásica, flamenca, iberoamericana y colombiana.	\$ 14.000.000	12,44	5.000.000	17,06	2.	10
Venta de CDS de música Colombiana, flamenca e iberoamericana, producidos en sociedad por la Fundación y su presidente.	\$ 20.000.000	17,77	8.000.000	27,3	0.2	-10
Organización de festivales artísticos con el estado y empresas privadas.	\$ 54.000.000	48	7.000.000	23,89	0.1	15
Proveedores de jurados musicales especializados para eventos artísticos en empresas, festivales y concursos nacionales.	\$ 2.500.000	2,22	1.200.000	4,77	0.1	5
Venta de pauta publicitaria en los eventos culturales que organiza la Fundación.	\$ 5.000.000	4,44	3.000.000	10,23	0.1	20
Desarrollo de programas sociales con población vulnerable, con el estado y empresas privadas.	\$ 5.000.000	4,44	100.000	0.34	0,1	15
TOTAL	\$ 112.500.000	100%	29.300.000	100		

La mayoría de las empresas del sector cultural en Colombia son pequeñas empresas, poco organizadas, establecidas como personas naturales, reflejando el alto grado de informalidad del sector y donde se catalogan a las fundaciones de la cultura como empresas donde no prima un enfoque de mercado y con planes de negocio no estructurados y con activos de menos de 100 millones de pesos en general.

Figura 8 - Matriz BCG para la Fundación Artística Alhambra



Las unidades de negocio de la Fundación Artística Alhambra se encuentran en el cuadrante de interrogantes, dada su baja participación del mercado, claro está que la industria tiene un potencial de desarrollo muy importante que debe aprovechar la Fundación, mediante el posicionamiento de sus unidades de negocio, sus fuentes de efectivo son bajas, se debe

potencializar los procesos de ventas para adquirir una fuente importante de efectivo, constante, como por ejemplo la implementación de su programa Colombia Arte y Cultura.

La unidad más representativa en utilidades, es la venta de CDS de música Colombiana, clásica y flamenca producidos por la Fundación en alianza con el presidente de la Fundación, esta unidad se puede potencializar incrementando la presentación de espectáculos donde se pueden vender más los CDS y con procesos de ventas empresariales de ventas de fin de año para los regalos de los socios, trabajadores, clientes y proveedores de las empresas.

La siguiente unidad representativa de utilidades es la realización de festivales como por ejemplo los festivales de música Góspel y de música Colombiana, que se deben incrementar, mediante la presentación de propuestas a las diferentes alcaldías locales de la ciudad, de Bogotá y alcaldías municipales de los diferentes departamentos de Colombia, este proceso tiene perfecta coherencia y ejecución con el desarrollo del programa de circulación nacional Colombia Arte y Cultura de la Fundación Alhambra

En tercer puesto están los cursos de enseñanza musical, que deben incrementarse a nivel empresarial, por medio de la venta de estos servicios a las empresas privadas y del estado y la organización de conciertos; es de vital importancia desarrollar con más conocimientos y

una alianza estratégica la unidad de venta de pauta publicitaria, que puede ser una unidad que genere recursos financieros muy importantes para la ejecución de conciertos, y debe ser una de las columnas que sustenten el desarrollo del programa Colombia Arte y cultura de circulación nacional, mediante la venta de pauta publicitaria a nivel local, regional y nacional, con patrocinadores relacionados en escala, de la siguiente manera, patrocinadores principales, oficiales, gubernamentales, de apoyo, medios de comunicación y aliados estratégicos. Esta unidad puede ayudar a generar un mayor desarrollo en las otras unidades de negocio, como el posicionamiento de la Fundación Artística Alhambra como proveedora de jurados especializados para los diferentes festivales y concursos nacionales dado el contacto directo con los alcaldes y organizadores de festivales y concursos a nivel nacional, de la misma manera el impulso de desarrollo de programas con población vulnerable en estas poblaciones.

Todas las unidades de negocio de la Fundación Alhambra deben fortalecerse hasta que lleguen a consolidarse mediante estrategias intensivas como el desarrollo de productos, de mercados y la penetración de mercados, teniendo en cuenta las alianzas estratégicas (Joint Venture).

De esta manera se continúa corroborando que las anteriores estrategias son las más adecuadas en este momento para la Fundación Artística Alhambra, siendo los resultados constantes en los desarrollos de las matrices BCG; FODA Y PEEA-SPACE.

8.4 MATRIZ ELIMINAR, REDUCIR, INCREMENTAR Y CREAR (ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL)

Por medio del desarrollo de la matriz de las cuatro acciones: Eliminar, Incrementar, Crear y Reducir, la Fundación Artística Alhambra pretende reconocer en cuales espacios dentro de la industria cultural en Colombia se puede proyectar un consumo mayor del arte, para iniciar un desarrollo intensivo de sus programas culturales, que conlleven a la industrialización y fortalecimiento del arte en Colombia.

Tabla 15 - Matriz de las cuatro acciones (Océano Azul) visualizado en la industria cultural de Colombia por la Fundación Artística Alhambra

INCREMENTAR	CREAR
Procesos de formación de públicos.	Alianzas estratégicas de valor compartido con el sector privado y público
Procesos de circulación cultural	Proyectos culturales que por medio del arte realice una formación, reconstrucción y fortalecimiento de los valores.
Aplicación de nuevas tecnologías al sector de la cultura	Circuitos locales en Bogotá en sus 20 localidades, regionales, nacionales e internacionales
Generación de Clusters	Un fondo económico como el fondo del cine creado desde el estado para la música, danza y teatro.
Procesos de Investigación en el sector cultural.	Proyectos culturales para aprovechar las oportunidades que se presentan con la firma de los TLC de Colombia a nivel cultural.
Incentivos económicos gubernamentales y privados para el desarrollo e industrialización del sector.	
REDUCIR	ELIMINAR
La carga tributaria a los espectáculos	El concepto de que la cultura no es un renglón altamente productivo, económico y al desarrollarse altamente competitivo.
La cantidad de permisos de ley establecidos para la presentación de los espectáculos culturales.	

Tabla 16 - Matriz de las cuatro acciones (Océano Azul) a nivel interno de la Fundación Artística Alhambra

INCREMENTAR	CREAR
Procesos de venta de los servicios de la Fundación a las entidades gubernamentales y privadas.	Productos y servicios culturales nuevos para diversos públicos como colegios, de primaria, bachillerato, universidades y públicos de los municipios de Colombia.
La planta de personal para la ejecución de sus proyectos como Colombia, Arte y Cultura	Como líderes crear, el gremio de la cultura desde la asociatividad del sector cultural en Colombia
Su capital relacional con entidades que financian la cultura a nivel nacional e internacional.	Alianzas estratégicas de valor compartido a través de la venta de pauta publicitaria.
	Procesos a partir de las nuevas tecnologías para el manejo y desarrollo de nuevos nichos de mercado.
	Crear redes con otras fundaciones y entidades de la cultura en cada localidad de Bogotá y en cada municipio de Colombia, para el desarrollo de los programas de circulación Colombia, Arte y Cultura.
REDUCIR	ELIMINAR
Costos de producción de los eventos culturales que produce la Fundación.	Los pasivos que tiene en este momento la Fundación
Costos de producción de los CDS, que produce la Fundación.	

De acuerdo a la realización de las dos matrices del océano azul, una de la industria cultural de Colombia y la otra a nivel interno de la Fundación Artística Alhambra, se puede deducir que las estrategias que mejor se adaptan a la Fundación Artística Alhambra para aprovechar los espacios que se evidencian en el sector de la cultura en Colombia son:

El desarrollo de productos culturales, que de acuerdo a su programa Colombia arte y cultura, debe diseñar para el mercado no atendido en el 98% de las poblaciones de Colombia y con el cual se puede atender a las 17 localidades de Bogotá, que tampoco están atendidas en espectáculos culturales dado que la oferta de Bogotá se concentra en solo 3 localidades de las 20 que tiene.

El desarrollo de mercado, es evidente dada la gran oportunidad al estar desatendido el mercado nacional, esta circunstancia se debe aprovechar por medio de su programa de circulación nacional artístico Colombia, Arte y Cultura, donde se desarrollarán nuevos nichos de mercado, que deberán ser atendidos a través de las nuevas tecnologías.

Alianzas estratégicas (Joint Venture), mediante el desarrollo de esta estrategia se puede llevar a cabo múltiples proyectos, por medio de alianzas que generen valor compartido, como por ejemplo, alianzas con empresas del sector privado y público para el desarrollo de los programas de la Fundación Artística Alhambra.

Hasta este momento se relacionan las tres estrategias anteriores, como las más sobresalientes en el proceso de evaluación realizado, por medio de las matrices FODA, SPACE, BCG, PEEA-SPACE y Océano Azul.

9 ETAPA DE DECISIÓN

9.1 MATRIZ MPEC

Por medio de una evaluación cuantitativa de la información interna y externa de la Fundación Artística Alhambra se establece la estrategia más importante, que debe implementar la Fundación para su desarrollo empresarial, de la base de las estrategias que han resultado más repetitivas en la evaluación de las etapas de aportación de la información y de conciliación, en este caso las estrategias más repetitivas son:

- Desarrollo de productos.
- Desarrollo de mercados.
- Alianzas estratégicas (Joint Venture).

De acuerdo al desarrollo de la matriz MPEC (que se puede ver en la siguiente página), se observa que la estrategia con mayor calificación para la Fundación Artística Alhambra con

Tabla 17 - Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa - MPEC para la Fundación Artística Alhambra

	FACTORES CLAVES	PONDE RACION b	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
			E1: Desarrollo de productos Y servicios		E2 Desarrollo de mercados		E3 Alianzas estratégicas (Joint Venture)	
			PA c	PTA d=b*c	PA e	PTA f=b*e	PA g	PTA h=b*g
FORTALEZAS								
1.	Creación y ejecución de de festivales de diversos géneros musicales.	0,04	3	0,12	3	0,12	4	0,16
2.	Asociatividad para competir, alianzas estratégicas como la Asociación Colombiasuena, Mesa de artes de competitividad y Coalición Regional de Servicios con la Cámara de Comercio.	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24
3.	Planes innovadores de circulación como Colombia, arte y cultura, teniendo al arte como medio para la formación, reconstrucción y fortalecimiento de los valores sociales	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
4	Capacidad de ser coproductora musical.	0,04	3	0,12	3	0,12	4	0,16
5	Manejo de nuevos nichos de mercado.	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
6	Capital Humano, sus directivos son músicos profesionales que desarrollan diversos formatos musicales como el clásico, colombiano y e iberoamericano	0,04	3	0,12	2	0,08	3	0,12
7	Proyección mental de sus directivos hacia la formación y desarrollo industrial del sector de la cultura en Colombia.	0,04	2	0,08	2	0,08	3	0,12
8	Recolección de información estratégica del sector de la cultura en Colombia.	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12
9	Reconocimiento de la Fundación en el sector cultural	0,04	2	0,08	2	0,08	3	0,12
10	Desarrollo de programas culturales, sociales y empresariales.	0,04	3	0,12	4	0,16	4	0,16
DEBILIDADES								
1	La estructura organizacional es muy básica.	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12
2	Falta fuerza de ventas y mercadeo.	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28
3	Falta de financiación para el desarrllo de proyectos	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32
4	Falta manejo de las TIC	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18
5	Falta de capacitación administrativa de todos los miembros de la Junta Directiva	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
6	Falta de programas en gestión Humana	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09
7	Endeudamiento	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28
8	Dificultades en la comercialización y circulación de sus productos.	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
9	La red de contactos para sus eventos es muy reducida.	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15
10	Desánimo Administrativo	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
	Subtotal	1,00						
OPORTUNIDADES								
1	Falta de profesionalización administrativa del sector cultural	0,03	2	0,06	2	0,06	3	0,09
2	Interés creciente del gobierno colombiano en fortalecer la productividad y la competitividad del sector de las industrias culturales	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12
3	Por medio de la Asociatividad se pueden generar proyectos de mayor impacto cultural	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27
4	Incentivos públicos y privados para las entidades sin ánimo de lucro a nivel publico y privado	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
5	Nuevos canales de distribución de contenidos culturales, por el uso de las nuevas tecnologías	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
6	Visualización de nichos de mercado específicos a nivel cultural	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
7	Donaciones nacionales e internacionales, de entidades privadas y gubernamentales para las fundaciones	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12
8	Creciente interés de pauta publicitaria en eventos culturales	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
9	El desmoronamiento y ausencia en algunos casos de los valores en la sociedad	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21
10	Posibilidad de crear economías de escala a nivel cultural	0,03	3	0,09	4	0,12	3	0,09
AMENAZAS								
1	Falta de programas destinados a la formación de públicos.	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16
2	Falta de implementación de acciones concretas, por parte de las entidades del estado frente a las necesidades ya diagnosticadas para la circulación.	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16
3	Dificultad en la comercialización del arte en Colombia.	0,04	3	0,12	4	0,16	4	0,16
4	Dificultad para consolidar los procesos de circulación propuestos.	0,04	3	0,12	4	0,16	4	0,16
5	El estado compite como productor de eventos culturales a bajo costo, dificultad para competirle.	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16
6	Falta de mayor inversión en recursos económicos por parte del estado, en la cultura.	0,03	2	0,06	4	0,12	4	0,12
7	Falta de seguimiento del sector civil al cumplimiento de las políticas culturales	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06
8	Incurción de nuevos grupos económicos en la formulación de planes culturales.	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12
9	El TLC.	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16
10	La inseguridad a nivel nacional.	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04
	Subtotal	1,0						
	Total	2,0		6,78		7,19		6,95

un puntaje de 7.19 es la de desarrollo de mercados, esta estrategia está estrechamente ligada con el desarrollo del programa de circulación que proyecta la Fundación, llamado, Colombia Arte y Cultura, donde se pretende introducir los servicios y productos de la Fundación en las 20 localidades de Bogotá, a nivel local, a nivel regional en una primera etapa a los 116 municipios de cundinamarca, después a nivel nacional a los 1100 municipios de Colombia que en un 98% no cuentan con una oferta cultural calificada y como servicios de una industria cultural nacional.

Después de realizar un cubrimiento nacional, este proceso generará las bases para que se pueda iniciar una internacionalización de la industria colombiana, con una base sólida en procesos de circulación, con la preparación de artistas para que puedan conquistar mercados internacionales y se realicen procesos en secuencia de múltiples colectivos artísticos, no como sucede en la actualidad que pocos artistas inician procesos de circulación internacional, pero sin un nicho de artistas de nuestro país que refuercen y respalden esta labor y que sigan introduciéndose en mercados internacionales.

En Colombia se visualiza como un Océano azul, el desarrollo de procesos de industrialización en el campo cultural.

La siguiente estrategia en calificación es la de alianzas estratégicas (Joint Venture), con un puntaje de 6.95 esta estrategia permite a la Fundación Artística Alhambra, conseguir los recursos financieros necesarios para el desarrollo de sus proyectos y programas, por otro lado en su proceso de venta de pauta publicitaria se pueden generar alianzas muy importantes con diversos actores a nivel local, regional, nacional e internacional que pueden potencializar su programa Colombia Arte y Cultura.

Por último la estrategia de desarrollo de productos y servicios con un puntaje de 6.78 se visualiza como una gran herramienta en la conquista de nuevos escenarios, que mediante procesos intensivos de ventas de los productos actuales a diversas empresas del estado y empresas privadas puedan lograr que la Fundación tenga una mejor participación del mercado nacional, por otro lado mediante los procesos de estudio de las investigaciones que se han realizado en el sector se determina que hay un gran campo de acción para crear nuevos productos para nuevos nichos de mercado que se van descubriendo en la medida que los proyectos de la Fundación Artística Alhambra se van desarrollando en Colombia.

10 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD – BSC)

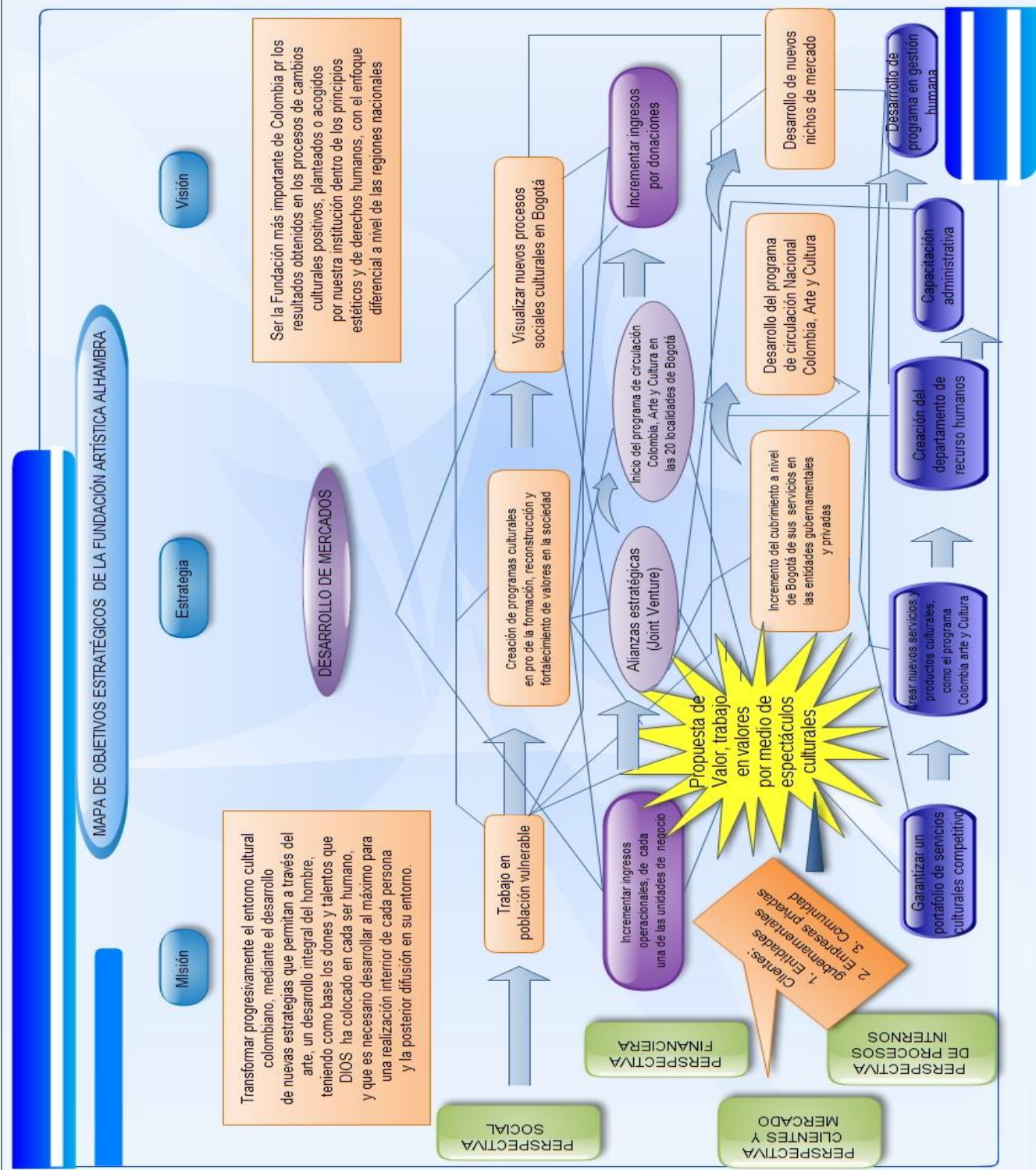
Para el desarrollo del cuadro de mando integral, se tendrán en cuenta el mapa de objetivos estratégicos de la Fundación Artística Alhambra y el mapa de indicadores, por medio de los cuales, se obtendrá el listado de los objetivos estratégicos de la empresa, teniendo en cuenta un tiempo para el logro de estos objetivos, y factores financieros y no financieros de la Fundación.

10.1 MAPA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos de la Fundación Artística Alhambra se alinean con la estrategia resultante del proceso de diagnóstico y decisión, desarrollo de mercados, estos objetivos son:

- Perspectiva Social.
- Perspectiva Financiera.

Figura 9 – Mapa de Objetivos estratégicos de la Fundación Artística Alhambra



- Perspectiva de Clientes y mercado.
- Perspectiva de procesos internos.

En el mapa de objetivos estratégicos podemos observar la representación gráfica de las perspectivas de enfoque que tiene la Fundación Artística Alhambra.

Por medio del anterior mapa se tiene un conocimiento claro y objetivo de las metas y rutas a seguir por la Fundación para el cumplimiento de acuerdo a su misión y visión de los objetivos estratégicos de la Fundación.

La perspectiva social en la Fundación Artística Alhambra se realiza mediante el cubrimiento de una población muy objetiva y se apoya fuertemente en la creación de programas donde el arte sirve como una herramienta fundamental en la formación, reconstrucción y fortalecimiento de valores, vitales en una sociedad como la colombiana, y que forma, la estructura integral de la propuesta de valor, de la Fundación Artística Alhambra. Dentro del desarrollo social se plantea la continuidad del trabajo que ha realizado la Fundación con la población vulnerable perteneciente a las trabajadoras sexuales en la ciudad de Bogotá y la población carcelaria por medio de talleres de crecimiento espiritual y fortalecimiento de la autoestima a través de la palabra de DIOS. Por otro lado se incrementa el estudio de los

procesos de investigación que a nivel cultural se han realizado en Bogotá a través de diferentes entes gubernamentales como el observatorio cultural de la SCRD, Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá, y Ministerio de Cultura de Colombia, por parte de las directivas de la Fundación Artística Alhambra, en pro de tener un conocimiento claro de las necesidades culturales de la ciudad a nivel social y la creación de productos y servicios competitivos que suplan estas necesidades.

Teniendo en cuenta la perspectiva financiera vemos como el desarrollo de mercados, que se va a desarrollar con el programa de circulación artística, local, regional, nacional e internacional, Colombia arte y cultura puede ser un pilar fundamental en la consecución de recursos económicos que se pueden ver reflejados en las alianzas estratégicas (Joint Venture) y la venta de pauta publicitaria a empresas privadas. Adicionalmente se proyecta el incremento de la consecución de recursos por el aumento en sus operaciones de las unidades de negocio que tiene la Fundación, como la enseñanza de programas musicales, la organización de conciertos, la venta de CDS producidos por la Fundación, la organización de festivales y desarrollo de programas sociales con población vulnerable, y por medio de este desarrollo económico cubrir adicionalmente las deudas que tiene la Fundación.

Dentro de la perspectiva de clientes y mercado se plantea un incremento en la presentación y ejecución de proyectos culturales en entidades gubernamentales y privadas, se planea desarrollar con las 20 alcaldías locales de Bogotá, el programa Colombia, arte y Cultura, en

su componente local, y a través de la empresa privada como la Cámara de Comercio de Bogotá se plantea el inicio del programa en su componente regional en Cundinamarca aprovechando la constitución de la zona denominada Bogotá región que tiene un cubrimiento desde la Cámara de Comercio de 56 municipios dentro del departamento de cundinamarca en los cuales tiene presencia, y se articula muy bien con el programa de la Fundación en pro del desarrollo cultural, social y empresarial de la zona. Estos procesos le dan la oportunidad también de desarrollar nuevos nichos de mercado por medio de la presentación de espectáculos en colegios y universidades y por el crecimiento que se proyecta en el mercado de la música góspel, en el cual se está trabajando con la organización de festivales de este género musical a nivel local en Bogotá.

En la perspectiva de procesos internos la Fundación Artística Alhambra proyecta la conformación de un portafolio muy articulado de sus servicios y productos, que mediante su propuesta de valor en el desarrollo de estrategias que por medio del arte logren una formación, reconstrucción y fortalecimiento de valores en la sociedad colombiana la posicionen como una entidad líder del sector cultural en la ciudad de Bogotá y el país, teniendo en cuenta la creación de la web de la fundación y todo su desarrollo empresarial a través de las nuevas tecnologías de la información, se desarrollarán nuevos mercados, como planteamiento de su estrategia principal.

Por otra parte, el desarrollo del departamento de recursos humanos y sus programas de gestión humana, para todos los trabajadores artísticos y administrativos de la Fundación, colocará bases firmes para el crecimiento empresarial y el fortalecimiento del recurso más importante con el que debe contar la Fundación, su personal de trabajo.

Por último para el desarrollo de todos los procesos internos y externos de la Fundación Artística Alhambra es indispensable la continuidad en la capacitación administrativa por de parte de los directivos de la Fundación Artística Alhambra, ya proyectada y con la visión clara de que este componente le dará a la Fundación una base sólida en la consecución de uno de sus objetivos empresariales, el desarrollo de la cultura en forma industrializada en Colombia.

10.2 MAPA DE INDICADORES

De acuerdo a la estrategia planteada, el desarrollo de mercados, se puede observar en la página siguiente, claramente la coherencia con el planteamiento del enfoque de resultados y su presencia en cada uno de los objetivos estratégicos de forma muy significativa, creando una correlación en cada uno de los indicadores, y que ha través de su desarrollo e implementación en forma articulada, logrará colocar a la Fundación Artística Alhambra como una de las instituciones culturales de Colombia, de mayor impacto, en el desarrollo de la

Tabla 18 - Mapa de Indicadores de la Fundación Artística Alhambra

Enfoque de resultados	Objetivo estratégico	Indicadores	Índice de ejecución año 2010	Ventas año 2010	Metas de ejecución año 2011	Ventas proyectadas año 2011	Tasa de crecimiento de ejecución proyectada
Perspectiva social	Creación de programas culturales en pro de la formación, reconstrucción y fortalecimiento de valores en la sociedad	Programa de circulación Colombia arte y cultura			20 Localidades de Bogotá		100%
		Creación de eventos culturales gratuitos y con valor comercial para estratos 0, 1 y 3			Eventos en 20 centros comerciales y parroquias de Bogotá		100%
	Visibilizar nuevos procesos sociales culturales en Bogotá	Buscar, analizar y proyectar un trabajo desde la fundación con base en los estudios de investigación del sector cultural	1		Revisar 3 estudios de investigación del observatorio cultural de la SCR D		300%
	Trabajo con población vulnerable	Programa de trabajo con población perteneciente a las trabajadoras sexuales	1		1		—
Perspectiva Financiera		Programa de trabajo con población carcelaria, Carcel Distrital	1		1		—
	Incrementar ingresos operacionales de cada una de las unidades de negocio	Programas de enseñanza musical	83	\$ 12.000.000	100	\$ 13.500.000	20,48%
		Organización de conciertos musicales en los géneros de música clásica, flamenca e iberoamericana.	2	\$ 14.000.000	3	\$ 18.000.000	50%
		Venta de CDs producidos por la Fundación	1000 Unidades	\$ 20.000.000	1300 Unidades	\$ 30.000.000	30%
		Organización de festivales	1	\$ 54.000.000	2	\$ 120.000.000	100%
		Proveedores de jurados musicales especializados para festivales nacionales	1	\$ 2.500.000	3	\$ 7.500.000	300%
		Venta de pauta publicitaria	2	\$ 5.000.000	20	\$ 200.000.000	800%
		Desarrollo de programas sociales con población vulnerable	1	\$ 5.000.000	2	\$ 15.000.000	100%
		Total		\$ 112.500.000		\$ 404.000.000	359,11%
	Incrementar ingresos por donaciones nacionales e internacionales.	Donaciones nacionales	1	\$ 13.000.000	2	\$ 30.000.000	130,76%
		Donación Internacional	0	\$ 0	1	\$ 10.000.000	100%
		Programa en localidades			20 Localidades \$10.000.000 por localidad	\$ 200.000.000	100%
	Alianzas estratégicas (Joint Venture)	Buscar un aliado estratégico financiero, para el desarrollo de los programas de la Fundación			1	\$ 200.000.000	100%
Perspectiva de clientes y mercado	Incremento del cubrimiento a nivel de Bogotá de sus servicios en las entidades gubernamentales y privadas	Desarrollo de proyectos culturales en entidades gubernamentales.	3, Alcaldía local de Engativa, la SCR D, La OFB		21	Las 20 Alcaldías Locales de Bogotá y la SCR D	700%
		Desarrollo de proyectos culturales privada.	1 Misión Carismática Internacional		2	Cámara de Comercio de Bogotá, Imprenta Nacional de Colombia	100%
	Desarrollo de nuevos nichos de mercado	Hacer crecer el mercado objetivo de la música Gospel	1 Festival		2 Festivales		100%
		Formación de públicos jóvenes en colegios y universidades			Presentación de 24 eventos culturales		100%
	Desarrollo del programa de circulación nacional, Colombia Arte y Cultura	Presentación del programa a las alcaldías locales de Bogotá.			20		100%
		Presentación del programa a la empresa privada			20		100%
Perspectiva de procesos internos	Garantizar un portafolio de servicios y productos culturales competitivos	Desarrollo integral del portafolio, articulando todas las unidades de negocio de la Fundación			1		100%
	Creación de nuevos productos y servicios culturales	Creación de un programa empresarial que articula la enseñanza musical, grabación de un CD y la organización de un concierto.			1		100%
	Creación del departamento de recursos humanos	Nombramiento de planta de los cargos requeridos para la ejecución del programa Colombia, Arte y Cultura.			15		100%
	Capacitación Administrativa	Especialización gerencial de los miembros de la Junta Directiva y cursos de administración para las entidades sin ánimo de lucro.	1		3		300%
	Desarrollo de programa en gestión Humana	Planeación del programa de gestión humana, para desarrollar con todos los artistas que participarán en sus programas y el personal administrativo de la Fundación			1		100%

industria cultural del país. El desarrollo de este cuadro de indicadores lo podemos observar en la siguiente página.

Dentro de la perspectiva social, en su objetivo estratégico de creación de trabajo con población vulnerable lo continúa con la ejecución de los 2 programas de la Fundación Artística Alhambra con la población de trabajadoras sexuales y población carcelaria, se mantienen, buscando reforzarlos, en la mayor programación de seminarios y conferencias que se realizan en los mismos.

Dentro del indicador de programas culturales basados en la formación, reconstrucción y fortalecimiento de valores, la fundación proyecta dentro de sus indicadores, un desarrollo importante de mercado con un cubrimiento de 20 localidades en la ciudad de Bogotá que se verán impactadas, por la presentación de eventos culturales que tiene como base este componente, teniendo en cuenta adicionalmente que otra meta que está involucrada en este circuito es la realización de 20 conciertos musicales en el mismo número de centros comerciales de cada una de las localidades de Bogotá que serán cofinanciados con la empresa privada, para que las comunidades puedan disfrutar de eventos sin costo y en algunos casos especiales se organizarán en los auditorios de estos centros comerciales con un costo por boletería.

Para la visualización de nuevos procesos sociales en la ciudad de Bogotá y el país se ha proyectado el revisar 3 investigaciones del sector cultural, provenientes del Ministerio del Interior, el Ministerio de Cultura de Colombia y la Secretaría de Cultura, recreación y Deporte de Bogotá que por medio de su observatorio cultural empieza a proveer este tipo de investigaciones al sector cultural de la ciudad, superando así la meta del año 2010 en el cual se estudió la investigación de la caracterización de las industrias culturales de ciudad, realizada por la Cámara de Comercio de Bogotá a través de la Universidad de los Andes.

Dentro del enfoque de resultados de la perspectiva financiera en su objetivo estratégico de incremento de ingresos operacionales se plantea un incremento del 359% de \$112.500.000 a \$404.000.000 para el año 2011, relacionado por el aumento en la venta de pauta publicitaria, que se realizará con el programa de circulación cultural en la ciudad de Bogotá en sus 20 localidades Colombia, Arte y cultura que espera recaudar en el año 2011 \$200.000.000 con un aumento respecto del año anterior del 800%, así mismo aparte de este programa de circulación la Fundación realiza la organización de 3 conciertos privados que le genera un aumento del 50% en su producción de conciertos de este tipo respecto al año 2010, buscando la generación financiera de \$18.000.000 millones de pesos, por otra parte, la Fundación ha proyectado el incremento en un 100%, el indicador en la realización de festivales de música Góspel, lo que le generará una entrada promedio de \$120.000.000 ciento veinte millones de pesos, estos son los rubros más importantes dentro del aumento de recaudo por el incremento de las operaciones que realiza la Fundación en el año 2011.

Así mismo, financieramente se espera conseguir mediante las alianzas estratégicas (Joint Venture), un capital de \$200.000.000 doscientos millones de pesos durante el año 2011, que es una meta proyectada del 100% dado que este componente es nuevo en la Fundación, este proceso se verá reflejado en la ejecución de un proyecto de circulación que se presentará a varias empresa e inversionistas interesados en el tema.

La proyección realizada en la generación de ingresos por la Fundación en cada una de sus localidades es de \$10.00.000 millones por localidad que serán provistos por las alcaldías locales y la empresa privada en cada una de las 20 localidades de Bogotá, por medio de patrocinios y que le generará una entrada a la Fundación de \$200.000.000 millones de pesos durante el año 2011 y que se calcula con una tasa de crecimiento del 100% dado que este tipo de entradas no se ha tenido en el año 2010 en la Fundación.

Un objetivo fundamental dentro del área financiera es la presentación de nuevos proyectos a entidades nacionales e internacionales para buscar nuevos mercados y recursos que son donados a entidades culturales sin ánimo de lucro y que se plantean incrementar desde la Fundación Alhambra a nivel nacional en un 130.76% para el año 2011 respecto del año 2010 llegando a los \$30.000.000 millones de pesos a nivel nacional, y a nivel Internacional iniciar con una meta de \$10.000.000 diez millones de pesos, con un porcentaje del 100% dado que el año 2010 a nivel internacional la Fundación no recibió ningún recurso en donación, únicamente recibió a nivel nacional.

Dentro de la perspectiva de clientes y mercado en su objetivo estratégico del incremento del cubrimiento a nivel de Bogotá de los servicios a entidades públicas y privadas se ha proyectado, un incremento del 700% en el desarrollo de proyectos, pasando en el 2010 de atender a 3 entidades como la alcaldía local de Engativá, la SCRR y la O.F.B. a 20 instituciones gubernamentales como lo son las 20 alcaldías locales de Bogotá, con el programa de circulación artística Colombia, Arte y Cultura.

Así mismo a nivel de empresas privadas se proyecta un incremento del cubrimiento en un 100% a través de los procesos generados con la Cámara de Comercio de Bogotá y la Misión Carismática Internacional.

Por otro lado dentro del desarrollo del programa de circulación Colombia Arte y cultura se proyectan unas metas de crecimiento del 100%, para el año 2011 llegando a la presentación de propuestas y proyectos a las 20 alcaldías locales de Bogotá, a 20 empresas privadas de cada una de las localidades buscando el copatrocinio y la venta de 20 pautas publicitarias, específicamente para este programa.

Adicionalmente para el desarrollo de nuevos nichos de mercado se proyecta la realización de 2 festivales de música Góspel locales, con el cual se genera un incremento del ciento por

ciento de acuerdo al año 2010 donde se realizó uno solo y la presentación de 24 en eventos distribuidos en colegios y universidades de la ciudad de Bogotá.

Respecto de la perspectiva de procesos internos se tiene como objetivos estratégicos para el año 2011 garantizar el desarrollo de un portafolio cultural competitivo, articulado con la creación de la página web de la Fundación y el encadenamiento en las diversas redes sociales de internet, este tipo de procesos es nuevo para la Fundación por eso se estima con una tasa de crecimiento del 100% para el año 2011.

De igual manera el objetivo estratégico creación de nuevos productos y servicios culturales, en el cual se realiza la puesta en marcha de un servicio empresarial cultural que involucra la enseñanza musical, grabación de CD y la realización de un concierto, todo en un mismo paquete, que se implementará durante el año 2011, con una meta proyectada del 100% como nuevo producto de la Fundación.

La capacitación administrativa como objetivo estratégico se proyecta con crecimiento del 300% para el año 2011 con respecto al año 2010 con el incremento a 3 cursos especializados en administración de empresas y entidades sin ánimo de lucro para los directivos de la Fundación Artística Alhambra, dado que en el año 2010 se realizó uno solo curso.

Por último la Fundación Alhambra proyecta la creación de su departamento de recursos humanos con una contratación proyectada de 15 personas especializadas en cada área de administración que requiere la Fundación para la ejecución de su programa de circulación nacional Colombia Arte y Cultura, con una meta proyectada del 100% para el año 2011 y la planeación de un programa de gestión humana que provea las mejores condiciones laborales tanto para los artistas como para el personal administrativo de la Fundación Alhambra, cumpliendo así su meta proyectada para el año 2011 en este objetivo estratégico.

11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta que el objetivo general del presente trabajo, es reorientar estratégicamente la Fundación Artística Alhambra en pro del desarrollo de la cultura en forma industrializada, se utilizaron doce herramientas administrativas durante las etapas de diagnóstico, aportación de información, ajuste y decisión, por medio de las cuales se ha determinado que la estrategia más importante a desarrollar por la Fundación Artística Alhambra, es el desarrollo de mercados, seguida por el desarrollo alianzas estratégicas (Joint Venture) y por último el desarrollo de productos y servicios.

Por medio de la etapa de diagnostico realizada por medio de la aplicación del MMGO Modelo para el Mejoramiento de la Gestión de las Organizaciones desarrollado por la Universidad EAN, podemos concluir que la Fundación muestra un estado de gestión empresarial que oscila a nivel general entre el 59,2% y el 87,5% de acuerdo a la tabla de medición de la matriz, (figura 3), esto nos permite deducir que la empresa está en una etapa de desarrollo inicial con buenas perspectivas de crecimiento en su entorno empresarial.

Las áreas que más desarrollo han tenido dentro de la Fundación son la de asociatividad, gestión de la comunicación y la información, y estrategia, que le han permitido irse posicionando a nivel de la industria cultural como una institución líder del sector.

Las áreas de menor desarrollo en la Fundación son: Desarrollo de gestión ambiental, estructura, logística y financiera, siendo esta última la más crucial para la empresa en este momento.

La estrategia que finalmente se identificó como prioritaria para la Fundación, fue desarrollo de mercados, esta estrategia permite el reforzamiento de las áreas que tienen un bajo desarrollo dentro de la Fundación, adicionalmente direccionando este desarrollo también hacia las alianzas estratégicas (Joint Venture) que permitirá conseguir los recursos con los cuales se pueden desarrollar más fácilmente los proyectos de la fundación.

Se recomienda a la Fundación continuar con este tipo de evaluaciones de una forma periódica para poder evaluar el crecimiento de la empresa y poder articular los procesos necesarios para que logre posicionarse como la Fundación más desarrollada como empresa industrial de la cultura en Colombia.

Continuando con la etapa de aportación de información, durante el proceso se utilizaron cinco matrices empresariales, donde se evaluaron los procesos internos y externos que afectan la Fundación Artística Alhambra, y la respuesta que tiene la Fundación en este tipo de procesos.

Se inició con la matriz Mefe por medio de la cual se evaluaron los factores externos del entorno cultural nacional, donde está inmerso el desarrollo de los procesos empresariales de la Fundación Artística Alhambra, las oportunidades y las amenazas, donde se reconoce la necesidad de prepararse mucho mejor a nivel administrativo, para el mejor aprovechamiento de las oportunidades, ya que realiza procesos muy interesantes e innovadores en el campo cultural, social y empresarial y de esta manera empezar a copar los espacios que el gobierno nacional empieza a proveer para el desarrollo de empresas en el sector cultural colombiano que busca posicionar empresas del sector como compañías de talla mundial en la cultura, permitiéndole desarrollar nuevos mercados, servicios y productos diferenciadores y competitivos que le permitan enfrentar las amenazas presentes en su entorno.

Se recomienda de acuerdo a la estrategia reconocida como prioritaria para la Fundación, el desarrollo de mercados, la implantación y desarrollo a la mayor brevedad posible del programa de circulación nacional artístico Colombia, Arte y Cultura, con el cual podrá aprovechar las grandes oportunidades del sector cultural a nivel nacional, y ampliar los conocimientos de las amenazas que se desarrollan en la industria cultural nacional.

En la Matriz MEFI se recopiló la información de los factores internos de la fundación, como son las fortalezas y las debilidades, en su desarrollo se evidencia un proceso de crecimiento en sus fortalezas que está bien direccionado día a día, por la búsqueda de conocimiento administrativo, gerencial y asociativo, es sus debilidades empresariales la Fundación tiene una concentración muy importante en su área financiera que ha retrasado un poco el desarrollo de sus productos, pero, por medio de las alianzas estratégicas se podrá superar y fortalecer esta área.

Se recomienda que las fortalezas de la Fundación se implementen en el desarrollo de mercados como en el caso del programa Colombia, Arte y Cultura, y que las debilidades reconocidas en sus procesos internos se superen mediante el trabajo de la búsqueda de alianzas con el sector privado y público, que fortalezcan la Fundación.

En la Matriz MPC, se realizó una evaluación comparativa con dos instituciones similares del entorno cultural colombiano, reconociendo sus procesos diferenciadores con su competencia y permitiendo una visualización de los procesos que se deben fortalecer, para lograr una ventaja competitiva en el sector

De acuerdo a esta medición la Fundación Alhambra puede generar una ventaja competitiva mediante la puesta en marcha de su proceso de desarrollo de mercado en circulación

nacional artística Colombia, Arte y Cultura, que le permitirá fortalecerse en el sector de la industria cultural colombiana y lograr un posicionamiento como la institución número 1 en Colombia en circulación artística nacional, dado que ninguna empresa de cultura en Colombia realiza este tipo de procesos.

Se recomienda continuar trabajando sobre este proyecto hasta su consolidación, proceso que conlleva una ardua labor que debe realizarse por medio de la organización de un grupo interdisciplinario de profesionales en el área administrativa de la Fundación.

Por medio de la matriz de las 5 fuerzas de Porter se ha medido el entorno empresarial de la Fundación Artística Alhambra, teniendo en cuenta la rivalidad entre las empresas competidoras del entorno cultural colombiano, el ingreso potencial de nuevos competidores, el desarrollo potencial de productos sustitutos, capacidad de negociación de los proveedores, y la capacidad de negociación de los consumidores de la Fundación, se demuestra que el sector de la industria cultural colombiana presenta un desarrollo incipiente, lo que le permite a la Fundación Artística Alhambra reconocer la oportunidad de un desarrollo impactante de mercados, manteniendo un reconocimiento continuo del sector cultural colombiano, y también realizando una comparación con otros sectores en la economía nacional y global, visualizando de esta manera una gran oportunidad en Colombia para el desarrollo de la cultura a nivel de industria y proyectándose como una empresa que en un lapso de 5 años, espera ser la empresa más importante a nivel cultural, del país.

Mediante el análisis de la matriz de la cadena de valor VCA, podemos concluir que los eslabones de apoyo de la Fundación Artística Alhambra, se desarrollan de una manera básica de acuerdo a los procesos que va desarrollando la Fundación, pero que se debe complementar en su infraestructura de administración para el avance en el desarrollo de mercados culturales, en Colombia.

En los eslabones primarios se concluye que se encaminan al contacto más directo con los clientes, por lo cual la Fundación debe tener especial énfasis en estos procesos para fortalecerlos y de esta manera empezar a generar nuevas ventajas competitivas que fortalezcan el enfoque que le han dado a sus eventos culturales, en los cuales a través del arte se forman, restablecen y fortalecen los valores.

En la etapa de ajuste, iniciando con el análisis de la matriz FODA se pudo concluir que las 4 cuatro estrategias que más aparecieron en esta matriz para implementar en la Fundación son: Desarrollo de productos y servicios, desarrollo de mercados, enfoque y Alianzas estratégicas (Joint Venture). De acuerdo a su programa de circulación artística Colombia, Arte y Cultura, la Fundación Artística Alhambra puede desarrollar en primera instancia el desarrollo de mercados.

A través de matriz PEEA- SPACE se identificaron las estrategias más apropiadas de acuerdo al análisis de la fortaleza de la industria cultural y su estabilidad ambiental y la fortaleza financiera y ventaja competitiva de la Fundación Artística Alhambra y se determinó que la empresa se encuentra en el cuadrante competitivo, de esta matriz donde se identificaron las siguientes estrategias: Desarrollo de mercado, desarrollo de productos, empresas conjuntas (Joint Venture), penetración de mercados, integración hacia atrás, directa y horizontal , volviéndose a reiterar con el análisis de FODA como estrategias principales el desarrollo de mercados, productos y empresas conjuntas (Joint Venture).

Por medio del desarrollo de matriz BCG podemos concluir que de acuerdo a la comparación relativa del desarrollo de las unidades de negocio de la Fundación Artística Alhambra frente a sus competidores, estas unidades tienen una baja participación en el mercado cultural nacional, siendo esta una gran oportunidad para potencializarlas, proyectando un fuerte ingreso de recursos financieros a través del desarrollo de su programa de circulación nacional Colombia arte y cultura, que le permitirá aprovechar de una mejor manera sus unidades más importantes de negocio, como son: La venta de CDS de música Colombiana, clásica y flamenca producidos por la Fundación, la realización de festivales como por ejemplo los festivales de música Góspel y de música Colombiana, y enseñanza musical, reiterando las estrategias visualizadas en FODA Y PEEA-SPACE.

En la matriz de eliminar, reducir, incrementar y crear, la estrategia del océano azul, se evidencia la gran oportunidad de desarrollo de mercados culturales en Colombia, en esta matriz se han identificado nuevamente las estrategias, para que la Fundación Artística Ahambra pueda proyectar un desarrollo indiscutible en este sector de la economía nacional de Colombia: El desarrollo de mercados culturales, que de acuerdo a su programa Colombia Arte y Cultura, debe diseñar para un mercado no atendido en el 98% de las poblaciones de Colombia, es una gran oportunidad, al estar desatendido el mercado nacional cultural y las Alianzas estratégicas (Joint Venture), para llevar a cabo múltiples proyectos, por medio de alianzas que generen valor compartido.

Las tres anteriores estrategias: Desarrollo de mercados, desarrollo de productos y servicios y Alianzas estratégicas (Joint Venture), fueron reconocidas durante el proceso de ajuste como las más importantes para la Fundación en este momento de su desarrollo, por medio de la elaboración de las cuatro matrices FODA, PEEA-SPACE, BCG, y Océano Azul.

En la etapa de decisión mediante un proceso de evaluación cuantitativa por medio de la matriz MPEC de la información interna y externa de la Fundación Artística Alhambra se estableció que las estrategias más repetitivas en la evaluación de las etapas de aportación de la información y de conciliación fueron: Desarrollo de mercados, Desarrollo de productos y Alianzas estratégicas (Joint Venture), determinándose como la más importante, la estrategia del desarrollo de mercados, estrategia que está estrechamente ligada con el

desarrollo del programa de circulación nacional artístico de la Fundación Artística Alhambra, Colombia Arte y Cultura.

Este proceso pretende cubrir el mercado cultural colombiano desde el ámbito, local, regional y nacional, creando las dinámicas y preparaciones necesarias para surtir un proceso de internacionalización de la cultura colombiana con muy buenas bases.

Es recomendable que la estrategia principal, el desarrollo de mercados se vaya articulando con las estrategias de desarrollo de productos y alianzas estratégicas que de acuerdo a la dinámica de desarrollo actual de la Fundación se interrelacionan y complementan muy bien para la ejecución de su proyecto Colombia Arte y Cultura.

Para finalizar el proceso de direccionamiento estratégico de la Fundación Artística Alhambra se realizó el cuadro de mando integral (BALANCED SCORECARD – BSC), a través del mapa de objetivos estratégicos de la Fundación Artística Alhambra y el mapa de indicadores, por medio del cual concluimos que la estrategia desarrollo de mercados, resultante del proceso de diagnóstico, información, ajuste y decisión, esta muy bien relacionada con el enfoque de resultados previsto por la Fundación Artística Alhambra, en los siguientes ítems:

- Perspectiva social.

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva de Clientes y mercado
- Perspectiva de procesos internos.

En el mapa de objetivos estratégicos se concluye dentro de los factores de enfoque de resultados lo siguiente:

La perspectiva social en la Fundación Artística Alhambra se desarrolla con la población vulnerable, perteneciente a las trabajadoras sexuales en la ciudad de Bogotá y la población carcelaria por medio de talleres de crecimiento espiritual y fortalecimiento de la autoestima a través de la palabra de DIOS.

La perspectiva financiera se proyecta muy bien mediante el desarrollo del programa de circulación artística, local, regional, nacional e internacional, Colombia arte y cultura que será una base sólida financiera para la empresa.

En la perspectiva de clientes y mercado se plantea un incremento en la presentación y ejecución de proyectos culturales en entidades gubernamentales y privadas, que se relacionan y articularán muy bien con el programa Colombia, Arte y Cultura.

Y en la perspectiva de procesos internos la Fundación Artística Alhambra proyecta la conformación de un portafolio de servicios y productos culturales muy articulado que se apoye en su propuesta de valor en el desarrollo de estrategias que por medio del arte logren una formación, reconstrucción y fortalecimiento de valores en la sociedad colombiana.

Dentro del mapa de indicadores se relacionan en el área social la continuidad de los 2 programas sociales que ejecuta la Fundación en este momento.

Dentro del enfoque de resultados de la perspectiva financiera en su objetivo estratégico de incremento de ingresos operacionales se plantea un incremento del 359% de \$112.500.000 a \$404.000.000 para el año 2011 relacionado entre otros por el incremento de la prestación de los servicios y productos de la Fundación a las entidades públicas y gubernamentales que serán complementados con el programa de circulación Colombia, Arte y Cultura

Así mismo, financieramente se espera conseguir mediante las alianzas estratégicas (Joint Venture), un capital de \$200.000.000 Doscientos millones de pesos durante el año 2011.

Dentro de la perspectiva de clientes y mercado en su objetivo estratégico del incremento del cubrimiento se proyecta una primera etapa a nivel de Bogotá del incremento de atención a 3 entidades del orden público a 20 por medio del programa Colombia Arte y Cultura que se realizará con las 20 alcaldías locales de la ciudad y un proyecto coordinado con la Cámara de Comercio de Bogotá.

En la perspectiva de procesos internos para el año 2011, se proyecta un crecimiento importante que busca garantizar el desarrollo de un portafolio cultural competitivo, articulado con la creación de la página web de la fundación y el encadenamiento en las diversas redes sociales de internet.

Se recomienda a los directivos de la Fundación Artística Alhambra, continuar con esta proyección empresarial que han iniciado y que deben mantener, visualizando la empresa como la Fundación más importante del país por los procesos de cambios culturales que se lograrán desde la Fundación Alhambra y que llevarán a la nación de Colombia hacer uno de los países más desarrollados a nivel de industria cultural del mundo y lo principal, que el arte sirva como esa herramienta en las manos de los talentos colombianos, para formar,

reconstruir y fortalecer los valores de los Colombianos y pueda ser replicada en muchos países del mundo.

De esta manera hemos cumplido con el objetivo general de este trabajo, reorientar estratégicamente la Fundación Artística Alhambra, para lograr su fortalecimiento empresarial en pro del desarrollo de la cultura en forma industrializada en Colombia, por medio de las herramientas administrativas trabajadas para el cumplimiento de este objetivo.

- Haciendo un diagnóstico de la Fundación Artística Alhambra empleando el Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones (MMGO) con el fin de identificar sus estadios de madurez, principales áreas y procesos de prioritaria intervención.
- Formulado la estrategia más apropiada para la Fundación Artística Alhambra a través de las etapas de aportación de información (MEFE, MEFI, MPC, 5 fuerzas, cadena de valor), ajuste (FODA, PEEA, BCG, matriz eliminar, reducir, incrementar y crear) y decisión (MPEC), y sugerir su implementación.
- Y Orientar la implementación y evaluación de la estrategia de desarrollo de mercados para la Fundación Artística Alhambra, a través del Cuadro de Mando Integral Balanced Scorecard (BSC), para dar marcha a las acciones que sugiere esta estrategia.

BIBLIOGRAFÍA

ALONSO, Gustavo, Reinterpretando la cadena de valor, 2008, p, 83-97
En:www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf - Argentina

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, (Colombia), Coalición Regional de servicios, Documento contexto, Industrias culturales, 2010

DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación, 2008.

HELLRIEGEL, Don. JACKSON, Susan E. SLOCUM, John W. Administración: Un enfoque basado en competencias. Pág. 373. México DF, Cengage Learning. 2008

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David O. El Balanced Scorecard, Traduciendo la estrategia en Acción. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press. 1996

KIM, W. Chan y MAUBORGNE, Renée. La estrategia del océano azul. Bogotá: Norma, 2005.

MANUCCI, Marcelo. La estrategia de los cuatro círculos. Bogotá: Norma, 2006.

PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva. México: CECSA, 2000.

PORTER, Michael. La creación de valor compartido. En: Harvard Business Review. Enero - febrero 2011, p.32-47

PORTER, Michael. What is Strategy. En: Harvard Business Review. November-december 1996, p.60-78

UNESCO. Comprender las industrias creativas.
http://portal.unesco.org/culture/en/files/30850/11467401723cultural_stat_es.pdf/cultural_stat_es.pdf

UNIVERSIDAD EAN. Rutas para la modernización empresarial de las PYME. Bogotá: Universidad EAN, 2007.