



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Carrera de Administración de Empresas**

**MODELO DE PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA PARA LA ORGANIZACIÓN  
CASAL CATALÁ JBC (CUENCA)**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado en  
Ingeniero Comercial**

**Autor:**

**Sebastián Elías Piedra Butiñá**

**Director:**

**Ing. Juan Manuel Maldonado Matute**

**Cuenca - Ecuador**

**2021**

## **DEDICATORIA**

➤ Este trabajo de titulación lo dedico a mi madre quien me apoyó incondicionalmente durante toda mi carrera profesional y supo guiarme por el camino de la vida.

## **AGRADECIMIENTO**

- Agradezco a Dios sobre todas las cosas por permitirme lograr este nuevo objetivo en mi vida, darme salud, perseverancia y ser la base fundamental de toda mi vida.
- A mi madre quien me apoyó incondicionalmente en mis estudios aun cuando nadie más creía, ella fue capaz de apostar a que yo continuara.
- Al Ing. Juan Manuel Maldonado Matute por ser mi director en este trabajo de titulación y dedicar su tiempo y energía a que pueda ser un trabajo de excelencia.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
ÍNDICE DE TABLAS .....	VIII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	IX
RESUMEN.....	X
ABSTRACT.....	XI
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1 .....	3
MARCO TEÓRICO.....	3
1.1. Planificación estratégica.....	3
<b>1.1.1. Características de la planificación estratégica.</b> .....	5
<b>1.1.2. Objetivo de planificación</b> .....	5
<b>1.1.3. Importancia de la planificación estratégica</b> .....	6
<b>1.1.4. Etapas de la planificación estratégica:</b> .....	6
<b>1.1.5. Stakeholders</b> .....	8
1.2. Herramientas de análisis .....	9

<b>1.2.1. Cinco fuerzas de Porter</b> .....	9
<b>1.2.2. Análisis PESTAL</b> .....	13
<b>1.2.3. Análisis FODA</b> .....	14
1.3. Elementos de la planificación estratégica .....	16
<b>1.3.1. Misión</b> .....	16
<b>1.3.2. Visión</b> .....	16
<b>1.3.3. Valores</b> .....	17
<b>1.3.4. Política empresarial</b> .....	17
<b>1.3.5. Estrategias</b> .....	18
<b>1.3.6. Determinantes del éxito</b> .....	19
 CAPÍTULO 2 .....	 20
 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN INTERNO Y EXTERNO	 20
2.1 Análisis Situacional interno.....	20
<b>2.1.1. Antecedentes de la organización “Casal JBC Cuenca”</b> .....	20
<b>2.1.2. Estructura organizacional</b> .....	23
<b>2.1.3. Descripción de la entidad</b> .....	28
<b>2.1.4. Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (F.O.D.A.)</b> ....	30

2.2. Análisis del sector .....	31
<b>2.2.1. Análisis del micro entorno situación inicial interno</b> .....	32
<b>2.2.2. Análisis del macro entorno</b> .....	37
CAPÍTULO 3 .....	43
3.1. Misión .....	43
<b>3.1.1. Actual</b> .....	43
<b>3.1.2. Propuesta</b> .....	43
3.2. Visión .....	44
<b>3.2.1. Actual</b> .....	44
<b>3.2.2. Propuesta</b> .....	44
3.3. Valores estratégicos .....	44
CAPÍTULO 4 .....	47
4.1. Temas estratégicos .....	48
4.2. Análisis FO, FA, DO, DA .....	52
4.3. Objetivos estratégicos .....	56
4.4. Indicadores clave de desempeño .....	64
4.5. Cuadro de mando integral ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	67

4.6. Mapa estratégico .....	69
4.7. Plan estratégico .....	71
CAPÍTULO 5 .....	76
5.1. Objetivos a corto plazo.....	76
5.2. Plan operativo anual (POA) .....	79
CONCLUSIONES .....	82
RECOMENDACIONES .....	84
6. Referencias.....	85
6.1. Bibliografía .....	85

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz FODA .....	15
Tabla 2 Análisis FODA.....	30
Tabla 3 Análisis PESTAL.....	38
Tabla 4 Matriz para la identificación y definición de los temas estratégicos .....	51
Tabla 5 Matriz FO, FA, DO, DA .....	54
Tabla 6 Objetivos estratégicos .....	58
Tabla 7 Indicadores Calve de desempeño.....	66
Tabla 8 Balanced Scorecard.....	68
Tabla 9 Mapa estratégico .....	70
Tabla 10 Plan estratégico .....	73
Tabla 11 Plan operativo anual.....	80



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Stakeholders .....	8
Ilustración 2 Logotipo CASAL JBC .....	21
Ilustración 3 Comunidades catalanas de exterior .....	22
Ilustración 4 Comunidades Catalanas en el mundo .....	22
Ilustración 5 Mapa de Catalunya.....	28
Ilustración 6 Mapa de procesos.....	50

## RESUMEN

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo proponer un plan estratégico para la asociación Casal Català JBC (Cuenca), partiendo desde la descripción de su situación actual, tanto a nivel externo e interno, para un correcto planteamiento estratégico y direccionamiento desde la reestructuración de la misión, visión y valores, mediante el uso de diferentes herramientas de análisis técnico para establecer objetivos y estrategias para la organización a corto plazo. Una vez obtenidos estos datos, se procederá con la estructuración del mapa estratégico para establecer la ruta crítica, y por último se realizará un análisis con respecto a las conclusiones y recomendaciones correspondientes para el posicionamiento sostenible en el tiempo para la organización.

**Palabras clave:** plan estratégico, objetivos estratégicos, herramientas de análisis

## ABSTRACT

This thesis aimed to propose a strategic plan for Casal Català JBC (Cuenca). It started with describing its current situation, both externally and internally, for a correct strategic approach and direction from the restructuring of the mission, vision and values, through the use of different technical analysis tools to establish objectives and strategies for the organization in the short term. Once these data were obtained, we proceeded with the structuring of the strategic map to establish the critical path. Finally, an analysis was made with respect to the conclusions and recommendations for the sustainable positioning in time for the organization.

**Keywords:** strategic plan, strategic objectives, analysis tools.



-----  
Firma estudiante  
Sebastián Elías Piedra Butiña

Matute

74645

0998694331

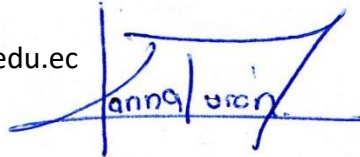
sebastianpieb@es.uazuay.edu.ec



-----

Firma del Director del Trabajo

Ing. Juan Manuel Maldonado



-----

Firma Unidad de Idiomas

Karina Durán Andrade

C.I. 010260367-7

# INTRODUCCIÓN

Para las organizaciones sociales, culturales, económicas es indispensable la elaboración de un plan estratégico que les permita planificar y definir sus metas, así como lograr desarrollar sus estrategias de forma sistemática y organizada en plazos establecidos para maximizar la eficiencia de los recursos humanos, económicos, etc. que puedan poner en riesgo el futuro de la misma.

La planificación estratégica permite a las organizaciones fortalecer su modelo de gestión institucional para producir beneficios mediante una gestión eficiente y productiva, como también mejorar la calidad de vida y de trabajo para los miembros de la organización, siendo los principales los siguientes:

- Conocer mejor la realidad de la organización.
- Identifica los cambios y lo que se puede esperar.
- Proyectarse a futuro.
- Enfocar la misión y la visión de la organización para orientarla de manera efectiva.
- Plantea estrategias y las evalúa correctamente.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Mejora el manejo de recursos.
- Mide el impacto futuro de las decisiones estratégicas tomadas desde el día uno.
- Mantener un enfoque sistémico.
- Determinar una misión y visión.
- Unificar un criterio y enfoque de todos los miembros de la organización.

El presente trabajo de tesis se plantea desde la estructuración de un plan estratégico para la organización Casal Català JBC de la ciudad de Cuenca, alineado con los objetivos según la misión y visión de dicha organización, y cómo dicho planteamiento direccionará sus actividades de acuerdo al cumplimiento de los mismos.

Casal Català JBC (Cuenca) es una organización sin fines de lucro cuya misión y visión es difundir y valorar el conocimiento de lo que es la cultura catalana, promoviendo diversas acciones para crear vínculos de trabajo y confraternidad con la

comunidad local, fomentando la perdurabilidad de la influencia del espíritu catalán entre sus asociados.

Pese a tener una proyección interesante desde el aspecto cultural y político, para alcanzar sus metas propuestas es complejo sin una dirección definida a seguir. Para esto se tiene la necesidad de elaborar una planificación estratégica que permita direccionar sus recursos, establecer nuevas estrategias y analizar su situación interna como externa, determinar cómo lograr los objetivos y metas planteadas dentro del mediano y largo plazo.

Actualmente la organización Casal Català JBC (Cuenca) presenta la necesidad de conocer el estado actual de su gestión administrativa y el alcance de sus metas como sus objetivos; de la misma manera, se necesita saber dónde se encuentra proyectada la entidad y en qué parte del proceso se ubica.

En los tiempos actuales, todas las empresas están sometidas a cambios sociales, culturales, tecnológicos y competitivos. Por estos motivos se vuelve necesario que estén preparadas para actuar de manera oportuna para alcanzar sus objetivos establecidos como cumplir con las expectativas generadas. Es por esta razón que aplican un proceso de planeación para estar siempre listos para actuar frente a cualquier situación.

# CAPÍTULO 1

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. Planificación estratégica

De acuerdo a (Armijos, 2009) en *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*, la planificación estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva, la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones dentro de las instituciones públicas y privadas.

Las características centrales son:

- Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos para alinear las prioridades junto a los recursos para establecer la base de control y evaluación de metas.
- Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades para el cumplimiento de las metas, así como los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.
- Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos.
- Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño.

Continuando con las características del proceso de planificación, y según (Paris, 2011) en su artículo *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas* indica que planificar es el hecho de construir el futuro proyectado y deseado al establecer los objetivos a alcanzar, así como metas y acciones necesarias para cumplirlos.

La planificación también abarca una relación con el tiempo al realizarse planes en el corto, mediano y largo plazo. De esta manera se tiene previsiones de los escenarios a favor o en contra, facilitando el proceso de toma de decisiones. Por esto

es necesario un equipo multidisciplinario con diferentes criterios y modelos de planificación y desarrollo.

De acuerdo a (Chiavenato & Sapiro, 2011) en su libro *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. indica que en la planeación se presentan 3 niveles:

- **Planeación estratégica:** Abarca en general a toda la organización, tanto áreas como recursos que permitan alcanzar todos los objetivos; su horizonte de tiempo es a largo plazo y se encuentra conformada por consecuencias y efectos que duran algunos años; este tipo de planeación está a cargo de la alta gerencia encargada de establecer un plan maestro que permita subordinar los otros niveles.
- **Planeación táctica:** Utilizada por los jefes departamentales para establecer diversas actividades estratégicas a desarrollar en cada departamento. El horizonte o límite de tiempo establecido es a mediano plazo, por lo general se manejan en periodos anuales; el alcance que tiene es específico para cada departamento y recursos de la empresa.
- **Planeación operativa:** Abarca una tarea o actividad específica y detallada, convirtiendo al plan estratégico en cifras concisas y claras. El horizonte de tiempo establecido es a corto plazo por lo que tiene aplicación inmediata. Es un tipo de planificación analítica y está en manos del nivel operativo de la institución.

Para (Steiner, 1997) la planificación estratégica es sistemática por estar organizada y basada en la realidad de la empresa, elaborando planes para un periodo específico de tiempo, además de un proceso continuo según los cambios constantes. El proceso de planificación empieza al establecerse metas para así elaborar estrategias y políticas para poder cumplirlas, como también desarrollar planes para implementarlas de acuerdo a la necesidad.

Relacionando todos los conceptos establecidos por los autores mencionados, se determina que la planificación estratégica consiste en establecer objetivos y metas en base a la situación en la que se encuentra la organización, aportando con el cumplimiento de la visión en el largo plazo. Además, es un proceso reiterativo ya que debe estar en constante actualización por los cambios suscitados en el ambiente externo como interno de la organización.

### **1.1.1. Características de la planificación estratégica.**

- Es sistemática, partiendo de la realidad que se conoce de la empresa para ser entendida y organizada.
- Tiene un enfoque futuro, orientada a largo plazo y regida en base a la visión establecida.
- Crea valor para los *stakeholders* (Grupos de interés) de la institución, sean estos accionistas, clientes, proveedores etc.
- Es participativa ya que todos sus miembros deben estar involucrados.
- Deber ser continua y actualizarse constantemente según los cambios en el entorno interno y externo.

### **1.1.2. Objetivo de planificación**

La correcta planificación en una organización ayudará con el cumplimiento de los objetivos planteados por parte de la alta dirección, teniendo como resultado el logro de una rentabilidad aceptable, diferenciación e innovación. Según (Parada, 1988), gran parte de los empresarios ven como su fin más importante el lograr una alta rentabilidad de sus proyectos, siendo este un elemento cuantificable y medible para evaluar la gestión económica financiera, y para conseguirlo es necesario asignar los recursos disponibles de una manera óptima.

El rendimiento económico no puede ser el único objetivo a perseguir, también se debe dar importancia a otras herramientas de competitividad como menciona el autor (Porter, *The competitive advantage of nations*, 1989), quien afirma que la competitividad depende de la innovación; una organización tiene que estar a la vanguardia de las nuevas tendencias generando una mayor acogida por parte del mercado, obteniendo una ventaja sobre los competidores.

Dicho mejoramiento se puede alcanzar mediante una correcta planificación, ya que la innovación no sólo hace referencia a las nuevas tendencias de adquisición sino también hace un enfoque a nuevos métodos y procesos comerciales existentes para una mejora continua. “La diferenciación ayuda a tener una ventaja competitiva ante el cliente al proporcionarle un mejor servicio otorgando un valor especial con respecto a las características, tecnología y marca lo cual permita que la organización pueda elevar su rentabilidad”. (Wheelen & Hunger, 2007)



### **1.1.3. Importancia de la planificación estratégica**

De acuerdo a lo mencionado por varios autores como: (Sainz de Vicuña, 2017), (Paris, 2011), (Porter, The competitive advantage of natos, 1989), entre otros que determinan y definen conceptos básicos sobre la planificación estratégica, como diferentes elementos dentro de la misma para ahondar en sus conocimientos y adoptar un modelo de aplicación, se resalta que la planificación estratégica es una herramienta que ayuda a las empresas a marcar un horizonte; es decir, seguir su visión a través de la formulación de objetivos y estrategias a mediano o largo plazo.

Por otra parte, se hace referencia de los niveles de planeación que se puede aplicar en una organización, al igual que las herramientas de análisis necesarias como: Fuerzas de Porter, análisis FODA y PESTAL para diseñar un plan estratégico.

### **1.1.4. Etapas de la planificación estratégica:**

La planeación estratégica consta de varios procesos básicos para desarrollarla. Según (Chiavenato & Sapiro, 2011), presenta las siguientes:

#### **1. Establecer la misión**

En esta etapa la organización determina sus responsabilidades como la razón principal de ser, junto a sus responsabilidades y lo que pretende en su entorno definiendo su segmento.

#### **2. Visión de la organización**

Refleja cómo la organización tiene proyectado su futuro desde el cumplimiento de sus propósitos. De esta manera se define cómo se encuentra la organización ahora y cómo se anhela que esté en un futuro dado. Es una inspiración que motive al personal para alcanzar el éxito.

#### **3. Análisis estratégico externo**

Permite conocer las oportunidades y amenazas que se podrían presentar en el ambiente, tomando en cuenta las diferentes dimensiones, sectores y competencias: las positivas deben ser aprovechadas por la organización y las negativas pueden afectar al cumplimiento de la visión, misión y objetivos.

#### **4. Análisis estratégico interno**

Se realiza un diagnóstico interno de los recursos humanos, tecnológicos y financieros. Así se puede identificar fortalezas y debilidades para establecer estrategias que sirvan para adaptarse de la mejor manera en el entorno. El

estudio compuesto por el análisis interno y externo permite construir mapas del entorno, facilitando la construcción de escenarios dentro de la planificación estratégica.

#### **5. Determinantes del éxito**

Son un recurso metodológico que se encuentra básicamente entre el diagnóstico de la organización, la formulación de objetivos y elaboración de estrategias. Permite definir situaciones importantes y críticas para la organización mediante el análisis FODA, el cual es indispensable en todo plan estratégico.

#### **6. Definición de objetivos**

Es muy importante para llevar a cabo un plan estratégico, identificando con claridad y precisión qué se deberá realizar en un tiempo determinado y cumplir con las metas planteadas.

#### **7. Formulación de estrategias**

Es un proceso complejo porque existen diversas situaciones inesperadas que suelen presentarse, por lo tanto, es necesario tomar en cuenta distintos aspectos como disponibilidad de tiempo o recursos. Lo determinante es la interpretación de la información disponible.

Se puede decir que no existe un determinante exacto para que las estrategias sean siempre exitosas; sin embargo, al momento de formularlas es necesario analizar la situación actual de la organización para mitigar el riesgo de la mejor manera posible, estableciendo expectativas a futuro y actuando de acuerdo a las opiniones de los niveles de la alta dirección sobre supuestos eventos que puedan presentarse, como aquellos que impliquen ser un obstáculo (Scott, 2013)

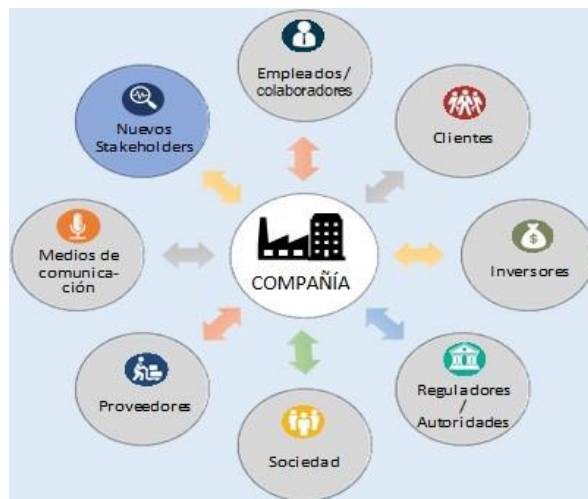
#### **8. Desempeño estratégico**

Es importante que en la toma de decisiones se involucren todas las áreas de la organización a través de los jefes departamentales, siendo el gobierno corporativo el principal encargado de llevar el control y transparentar las relaciones con grupos de interés. De esta manera la información recopilada por el plan estratégico es aplicable en todas las áreas involucradas.

### 1.1.5. Stakeholders

(Freeman, Harrison, & Wicks, 2010) con la idea de cambiar el pensamiento tradicional donde sólo la alta gerencia y los accionistas o miembros son los importantes para la toma de decisiones, crean el concepto denominado *stakeholders*, el cual hace referencia a los grupos de interés (organizaciones o individuos) que de cierta manera se encuentran involucrados con el proceso de la empresa.

Ilustración 1 Stakeholders



Fuente: (Freeman E. , 1984)

Esta teoría sugiere como punto de análisis a la organización y a los grupos que puedan afectar o resultar afectados por la actividad de la misma. Freeman explica que para desarrollar una planificación estratégica es fundamental crear un puente entre la organización y sus grupos de interés ya que de esto depende el éxito o el fracaso.

Para comprender un negocio es importante conocer la relación con los involucrados en las actividades diarias de la empresa - los cuales se presentan en la imagen 1 de la parte superior - saber interactuar con ellos y conocer cómo se puede manejar esta relación a lo largo del tiempo. Este proceso es responsabilidad del ejecutivo quien se encarga de administrar las relaciones empresa-*stakeholders* y distribuirlas de manera óptima para crear el mayor valor posible (Freeman E. , 1984)

## 1.2. Herramientas de análisis

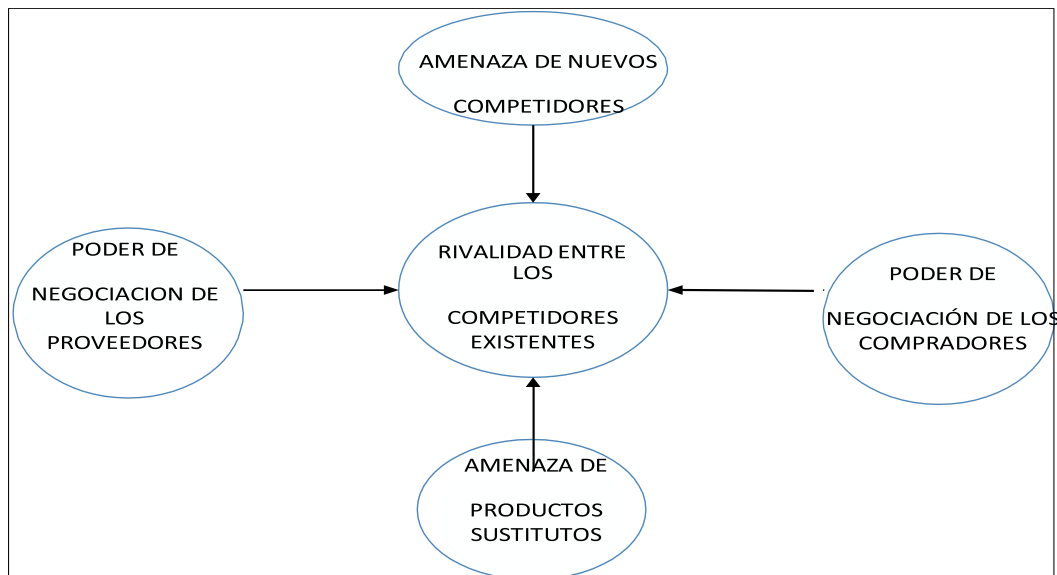
### 1.2.1. Cinco fuerzas de Porter

Según (Porter, 2009), el papel fundamental de un estratega es conocer a la competencia y hacerle frente; sin embargo, en muchas ocasiones la alta gerencia toma únicamente a los competidores actuales directos de una determinada industria o sector, sin considerar importantes fuerzas competitivas como:

- Proveedores.
- Clientes.
- Nuevos competidores.
- Productos sustitutos.

Este aumento de rivalidad se produce a través de las 5 fuerzas que básicamente son la estructura de una industria y la competencia.

Ilustración 1 Cinco fuerzas de Porter



**Fuente:** (Porter, 2009)

**Gráfico realizado por:** El autor

El análisis de estas fuerzas mencionadas en la Ilustración 1 permite conocer el origen de sostenibilidad, competitividad y rentabilidad de un sector; además, son un cimiento importante para la creación de nuevas estrategias para hacer frente a la competencia, ya que, al combatir correctamente estas fuerzas competitivas se puede aprovechar y lograr un beneficio dentro de una buena posición estratégica.

## **Amenaza de nuevos competidores**

Los nuevos competidores son quienes tienen como meta entrar en un sector o industria y ganar parte del mercado. Representan una amenaza al atacar los precios, diversidad, costos, líneas de producción etc. porque los nuevos competidores proceden de distintas industrias. Así deciden diversificar su portafolio de inversiones aumentando su poder, puesto que, cuentan con altos índices de liquidez e influencia en el mercado de sus consumidores actuales.

La amenaza de estos nuevos integrantes en el mercado representa un límite significativo dentro de una industria o sector. En ese punto es necesario desarrollar distintos planes y estrategias a seguir para reducir costos o elaborar proyectos de inversión que permitan ganar cuota de mercado y hacer lucha a la competencia. Hay que tomar en cuenta que existen barreras de entrada y si estas son bajas los nuevos competidores no tendrán mayor problema al momento de ingresar al mercado y obtener una cuota del mismo volviéndose altamente rentables. (Porter, 2009) enumera algunas barreras de entrada que deben crear las organizaciones en el mercado para combatir aquellos que desean ingresar y tomar una parte del mismo:

1. Economías de escala: Producción en grandes volúmenes que en conjunto disminuyen el costo unitario, mediante nuevas adquisiciones o mejora en los procesos de producción.
2. Costos para el consumidor al cambiar de proveedores: Los costos fijos tienen un incremento que lo asumen de manera directa e indirecta tanto los clientes como la empresa, dificultando que nuevos competidores obtengan fácilmente una cuota de mercado, dado que ya existe competencia que al ingresar al mercado genera mayores costos por el hecho de cambiar de proveedores.
3. Requisitos de capital: Realizar inversión financiera al momento de ingresar a un mercado suele representar en su gran mayoría una dificultad para aquellos que buscan tener una entrada; además, el hecho de tener un capital considerable genera confianza y abre las puertas a fuentes de financiación externas.
4. Ventajas independientemente del tamaño: Quienes ya forman parte del mercado y se encuentran establecidos en el mismo logran ventajas de calidad o costos, tienen mejor identificado dónde adquirir factores tecnológicos, materia prima, ubicación, etc.

5. Acceso desigual a canales de distribución: Aquellos que son nuevos deberán buscar una mejor manera de distribución y alcance, llegando a ser una barrera al momento de establecer canales de distribución.
6. Restricción en políticas gubernamentales: Políticas y normas que suelen representar una barrera para todos aquellos que deseen iniciar un emprendimiento.

### **Poder de negociación de proveedores**

En todas las industrias es indispensable tener distintos tipos de proveedores. También está claro que se necesita de los distribuidores para alcanzar el objetivo y satisfacer a los clientes; sin embargo, la influencia y el poder de cada uno de ellos, proveedores y distribuidores, que ejerce sobre la organización ha ido creciendo, resultando en un incremento inesperado en los precios, baja calidad de productos o incumplimiento de plazos. Generalmente este abuso de poder se da cuando:

- Las empresas deben adquirir a costos elevados por cambiar de proveedor.
- Existen proveedores que ofrecen exclusividad (no existe productos sustitutos), lo cual provoca que la empresa se encuentre “casada” con ese proveedor.
- Los proveedores no dependen de una sola organización o industria para obtener sus ingresos.
- Cuando la organización genera mayor ganancia que el proveedor, estos pueden interesarse en ingresar al sector.

### **Poder de negociación de los compradores (clientes)**

Una forma de contrarrestar el poder de negociación de los clientes, sobre todo de los potenciales clientes, es la implementación de estrategias donde el cliente pueda diferenciar la calidad de bienes o servicios que ofrece la organización, además de contar con los canales de distribución eficientes para ofrecer un valor agregado hacia los consumidores.

### **Amenaza de productos sustitutos**

En breves palabras, lo que caracteriza a los productos sustitutos es que realizan la misma función o satisfacen la misma necesidad. Los bienes o servicios sustitutos son bastante comunes ya que casi siempre se encuentran disponibles, salvo que se trate de bienes o servicios exclusivos, pero en gran parte del tiempo son ignorados por percibirse distintos a los que se ofrece en el sector.

La industria se ve afectada significativamente en su crecimiento planeado cuando se presentan numerosas amenazas de productos sustitutos que colocan techos en los precios, disminuyendo de esta manera la rentabilidad y rendimiento de la organización. Esta amenaza se eleva cuando:

- Un competidor ofrece un trato atractivo en precio y rendimiento.
- El cambio de un bien por otro implica un costo relativamente bajo.

Para estos casos los estrategas deben analizar otras industrias que puedan resultar en sustitutos atractivos. A partir de estos se elaboran estrategias para ayudar a disminuir los costos, como también proyectos de expansión en sucursales, mejora de calidad e I+D (Investigación y desarrollo) para incrementar así la cartera de productos y obtener variedad que a gran escala los productos sustitutos no puedan afectar su rentabilidad.

### **Rivalidad entre competidores existentes**

Se manifiesta de las siguientes maneras:

- a) Mejoras en productos.
- b) Descuentos.
- c) Incremento en la publicidad.

Cuando la competencia existente entre las organizaciones aumenta, su rivalidad es cada vez más marcada y el potencial de la industria se ve afectado. La intensidad con la cual se compiten con estrategias se evidencia en la disminución notable en el rendimiento generado, siendo en algunos aspectos donde la rivalidad se vuelve mayor:

- Crecimiento muy lento o casi nulo por parte de la industria.
- Gran número de competidores por tamaño y potencia.
- Barreras de salida altas.
- Competidores que buscan llegar a ser líderes y se encuentran comprometidos con las metas planteadas.
- Diferentes enfoques competitivos en las distintas organizaciones.
- A mayor rivalidad existe un enfoque de reducción de precios.

Una organización que busca ser altamente competitiva debe dedicar su energía y parte de recursos en conocer a los competidores y asumir la rivalidad con el fin de incrementar sus ganancias y rentabilidad, mediante la formulación de diversas estrategias que permitan, además de satisfacer las necesidades, superar las expectativas de los

clientes, ofreciendo una variedad en bienes y/o servicios elaborados, calidad, etc. De esta manera se asume la competencia como algo positivo para la mejora continua.

### **1.2.2. Análisis PESTAL**

Según (Torres, 2014), este análisis permite conocer el ambiente externo de la organización, y sobre el cual la misma no tiene el control, siendo el impacto generado de estos factores externos positiva o negativa.

Hay que considerar que existen factores externos en los que se encuentra inmerso la organización y cómo estos influyen en el desempeño de la misma, por lo que es relevante e importante acoplarse a su entorno y se comprenda esta diversidad para lograr estrategias positivas.

En el entorno externo se encuentran oportunidades y amenazas que se deben afrontar, sobre todo en la alta dirección que siempre enfrenta el reto de aprovechar al máximo las oportunidades y reducir, o de ser el caso eliminar, dichas amenazas. Para efectuar un análisis correcto es importante que la información sea extraída de fuentes oficiales para garantizar su veracidad, ya que en caso contrario todo el análisis y estrategias elaboradas serían erróneas.

Para las organizaciones que se encuentran con el desafío de buscar, pronosticar, seguir y evaluar el sector al que pertenecen, con el fin de obtener una lista de influencias, cambios y tendencias existentes, de acuerdo con (Palacios, 2009), con esta herramienta de análisis se busca satisfacer aquellas necesidades en los siguientes aspectos:

**Político:** Hace referencia a la realidad política que atraviesa la organización según el país donde se encuentre, según el comportamiento y procedimientos que siguen los gobiernos encargados de las regulaciones que afectan el límite de precios, subsidios, etc. Además, dentro del aspecto político se pueden analizar otros talantes como la Ideología política, riesgo país, estabilidad de gobierno, etc.

**Económico:** Enfocado en los factores económicos que tienen influencia en el desarrollo de las actividades de la organización, siendo una relación directa con el mercado, finanzas, política monetaria etc. Entre los factores a considerar para un análisis económico se encuentran: tasas de interés activas y pasivas, inflación, precio de materias primas, balanza de pagos, PIB entre otros.

**Social:** Dentro de este ámbito se analizan los distintos aspectos culturales, sociales y de mercado ya que son un pilar importante para toda empresa. De esto depende la



existencia de la misma en un futuro y cómo se debe acoplar instantáneamente a los cambios que se presentan para garantizar su estabilidad. Se deben analizar aspectos como: población, índice de educación, población económicamente activa, tasas de migración, desempleo, seguridad, etc.

**Tecnológico:** Tiene por objetivo analizar los cambios presentes en los avances tecnológicos que tienen un gran impacto para el mundo entero como para el giro del negocio para actualizarse, ya que, frente a este tipo de cambios de escala mundial existen dos posibilidades que se pueden presentar para las organizaciones; la primera es que se vean afectadas por la competencia que utiliza los últimos avances tecnológicos, o por el contrario, en el segundo caso pueden sacar provecho de estos avances tecnológicos dentro del mercado, mediante: mejoras de procesos, optimización de recursos en general, analizando la inversión realizada en investigación y desarrollo, patentes, marcas, equipos, procedimientos, vanguardia tecnológica, etc.

**Ambiental:** Este hace referencia a la responsabilidad que todas las organizaciones deben asumir mediante un análisis de las leyes de protección ambiental, recursos naturales, contaminación, etc.

**Legal:** Se toma en cuenta la normativa legal vigente que rige sobre la organización y se debe cumplir a cabalidad. El aspecto legal puede afectar de manera positiva como negativa ya que existen factores a tomar en cuenta como: leyes tributarias, impuestos vigentes o próximos que se están tratando en asamblea, tasas, licencias comerciales, leyes de empleo y seguridad laboral entre otros.

### **1.2.3. Análisis FODA**

Esta herramienta de análisis funciona como una evaluación para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se tienen en la organización, tanto en el ambiente interno como externo de la misma. En ese sentido se obtiene un diagnóstico para elaborar un plan a partir de este, definiéndose de esta forma objetivos realistas y un diseño de estrategias competitivas para lograrlos.

Este tipo de análisis se lo debe realizar periódicamente ya que siempre se está sujeto a los cambios y circunstancias que se presentan a lo largo del tiempo.

Tabla 1 Matriz FODA

<b>ANÁLISIS FODA</b>		
	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<b>Análisis Interno</b>	Aspectos positivos	Aspectos negativos
	<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
<b>Análisis Externo</b>	Aspectos positivos	Aspectos negativos

**Fuente:** (Auguer & Pérez, 2004).

**Tabla realizada por:** el autor

Al combinar las fortalezas (ambiente interno) y las oportunidades (ambiente externo), surgen elementos que resultan potenciales y se convierten en una fuerte base positiva para formar un plan de acción según las debilidades y amenazas que forman barreras o impiden alcanzar su máximo potencial. En la Tabla 1 se muestra un resumen de la perspectiva abordada desde el análisis FODA:

**Fortalezas:** En esta fase de análisis se toman en cuenta los aspectos internos positivos, puntos fuertes, capacidades especiales con las que cuenta dentro de la organización, así como también las ventajas que tiene la misma frente a la competencia del mercado, haciendo un énfasis sobre qué le diferencia de la competencia y de qué manera esta diferencia le otorga una ventaja.

**Oportunidades:** En esta rama de análisis se hace un enfoque en aquellos aspectos positivos que se presentan en el ambiente externo de la organización. Estos aspectos establecen una ventaja competitiva, partiendo desde las oportunidades identificadas.

**Debilidades:** Tienen que ver con elementos internos de la organización que la colocan en la misma situación de desventaja frente a la competencia: situación geográfica, disponibilidad de recursos o procesos que afecten el desempeño o lleguen a convertirse en una barrea. Estos aspectos son situaciones que se pueden mitigar desde el interior de las organizaciones una vez identificados y estableciendo las estrategias que contribuyan a la disminución o eliminación de dichas debilidades.

**Amenazas:** Son aquellas situaciones negativas que tienen origen en el entorno y que pueden afectar gravemente el desempeño de la organización si no son identificadas y tratadas a tiempo; de igual manera, se vuelve necesario establecer estrategias que de una

manera adecuada permitan mitigar o impedir que estas amenazas perjudiquen el desempeño de la organización.

### **1.3. Elementos de la planificación estratégica**

#### **1.3.1. Misión**

Es un enunciado donde se especifica la razón de ser de la organización dentro del mercado, al igual que la razón por la que ha sido creada (finalidad social y económica). Este es un instrumento interno que orienta la dirección de la organización y sus actividades como tal, siendo un excelente punto de partida para realizar una planificación estratégica enfocada hacia los clientes y la sociedad que son la base del accionar de la organización.

En la misión se debe mostrar la diferenciación que se tiene con respecto a otras entidades, de tal manera que se pueda identificar adecuadamente dentro del segmento en el cual opera. También se considera a la misión como el principal objetivo de la empresa, su aspiración general basándose en su filosofía y valores organizacionales, contestando preguntas como: ¿Cuál es la razón de ser de la empresa?, ¿Qué necesidad se va a satisfacer?, ¿Qué valores tiene la organización?

Partiendo de estas preguntas, la misión de la organización debe ser establecida por la alta dirección, haciendo partícipes a los demás integrantes de la misma como su razón de existir, de tal forma que se genera motivación al personal.

No existe un método establecido y sistemático de cómo elaborar la misión de una organización; sin embargo, se la elabora de una forma colectiva donde todos los integrantes del diseño de estrategia aportan con ideas creativas, claras y según criterios que abarquen la responsabilidad social y los beneficios, para después ser analizado y aprobado por el consejo (Blanco, Carballal , & Columbié, 2008)

#### **1.3.2. Visión**

En este apartado se considera la visión como un deseo futuro, aquel punto donde la organización quiere llegar mediante los esfuerzos y los recursos disponibles, siendo así importante el desarrollo e implementación de un proceso estratégico que permita alcanzar dicha visión.

Es importante tener en consideración que la visión tiene que ser proactiva y estar sujeta a una actualización constante como al replanteo de retos cada vez más altos y

retadores. Por este motivo se tiende a ser escalable ya que cuando la organización se acerca al objetivo es momento de replantearse la visión y establecer nuevas metas.

En la visión se debe tomar en cuenta que se trata del sueño que la organización busca alcanzar y la forma de traerlo al presente, pero siempre con metas alcanzables en un lapso de tiempo realista.

En ocasiones esto puede implicar un cambio total del concepto actual que se tiene de la organización, buscando alcanzar cada vez estándares más altos y estableciendo un compromiso de la organización con el futuro. Por lo tanto, se suele responder a preguntas como: ¿A dónde se pretende llegar?, ¿Cómo nos vemos en “x” tiempo?, ¿Qué imagen queremos proyectar a los clientes?, ¿Qué valores tiene la organización y sus colaboradores? (Blanco, Carballal , & Columbié, 2008)

### **1.3.3. Valores**

Al valor se lo define como un comportamiento o una actitud en la cual cada persona expresa su manera de ser. Pasando a un contexto organizacional, gran parte de los valores se suelen expresar en la misión como en la visión, pero de una manera más concentrada en la misión ya que en la misma se expresa la razón por la que ha sido creada.

Dentro de los denominados valores empresariales se encuentran aquellos que tienen que ver con la responsabilidad social, haciendo un énfasis a los valores internos, entorno social y medioambiental. En la alta dirección se debe tomar la decisión de seleccionar adecuadamente dichos valores porque son los que orientarán y definirán de manera permanente a la organización.

Para establecerlos, además de contar con un equipo interno calificado de estrategias y directivos de recursos humanos, se tiene que considerar a consultores externos que sean conocedores del medio o el sector en medida de lo posible. (Blanco, Carballal , & Columbié, 2008)

### **1.3.4. Política empresarial**

Para tener una buena dirección empresarial se tiene que establecer estrategias y planes de contingencia, así como alcanzar las metas mediante la integración de diferentes líneas de conducta que se deben cumplir, más conocidas como políticas empresariales (Prieto, 2009).

Este término desempeña un papel importante y fundamental en lo que concierne al cumplimiento de los objetivos de la empresa, pero en muchos casos se lo deja en segundo

plano. Las políticas y objetivos van de la mano ya que fusionan los pensamientos y las acciones a realizarse, por lo que los mismos deben ser estables, claros y flexibles para alcanzar lo propuesto mediante un previo establecimiento de características, principios o limitaciones que dichos objetivos conlleven.

Todas aquellas organizaciones que busquen ser competitivas en el medio, ya sea para mantenerse o ser más grandes, deben tener claro lo que hacen, hacia dónde se dirigen y conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades. De esta manera se guía a todos los colaboradores de la misma en una dirección estratégica que integre, comprometa y responsabilice a todos sus miembros con el cumplimiento obligatorio de todos los reglamentos o políticas establecidas dentro de cada área.

También se considera a las políticas empresariales como un plan de acción para aprovechar de manera óptima los recursos disponibles, trayendo también consigo un cierto control en el comportamiento de los trabajadores, así como orientarlos en sus labores; por otro lado, ayuda a la parte administrativa en la toma de decisiones, ya que todos los miembros de la empresa participan.

### **1.3.5. Estrategias**

Son un plan que sigue una serie de acciones, ya sean a corto o largo plazo, que se convierten en una herramienta importante para que la organización cumpla con sus objetivos. Estas acciones son seleccionadas para cumplir con la idea principal de que lo que se busca es obtener un beneficio cada vez mayor, acompañado con mayores ventajas en relación a la situación inicial. De igual manera, para que las estrategias sean lo más eficientes posibles, se deben considerar a todos los integrantes de la organización, así como los factores internos y externos. (Chiavenato & Sapiro, 2011)

Una estrategia exitosa debe ser creativa, generar compromiso y cooperación entre sus colaboradores, además de establecer una ventaja competitiva sostenible en el medio, logrando destacar frente a los competidores, siempre sin perder de cuidado a los actuales clientes generando valor para ellos.

También se debe tomar en cuenta que una excelente estrategia que no se implementa es lo mismo que una pésima estrategia, y no sólo eso, sino que también estas estrategias deben ser adaptables según la evolución y crecimiento de la organización como lo es igual con el caso de la misión, visión, recursos, etc. (Prieto, 2009)

### **1.3.6. Determinantes del éxito**

Los determinantes del éxito se definen como aquellos aspectos claves dentro de una empresa y que son críticos para que esta sea más competitiva. Estos componentes o factores claves se encuentran en los procesos, siendo tanto controlables como proporcionales a cierto nivel de seguridad. Estas se ven influenciadas por distintos factores del entorno como el aspecto económico, político, cultural y social, y poseen una relación bastante compacta con el análisis FODA.

Todas estas determinantes son necesarias para una correcta elaboración de la planificación estratégica, e inclusive hay quienes plantean que antes se debe realizar una búsqueda exhaustiva de dichos factores claves para acompañarlos con las demás herramientas disponibles y obtener estrategias exitosas.

En el capítulo uno se ha hecho referencia al marco teórico concerniente a la planificación estratégica, profundizando en los conceptos de planificación estratégica, objetivos, importancia, etapas, herramientas y elementos para la correcta elaboración de un plan estratégico, de tal manera que se permita una interpretación rápida y sencilla para identificarlos dentro del contexto de estudio de la presente tesis.

## **CAPÍTULO 2**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN INTERNO Y EXTERNO**

#### **2.1 Análisis Situacional interno**

En este capítulo se realizará una descripción y análisis de la organización Casal Català JBC (Cuenca) para determinar su situación presente por medio de un diagnóstico interno desde sus antecedentes, estructura y descripción de la misma, con la ayuda de las herramientas FODA, PESTAL, entre otros. De esta forma se establecerá un panorama inicial de la organización Casal Català JBC (Cuenca) para trazar la ruta estratégica que seguirá.

La situación actual es clave en el proceso de planificación estratégica ya que marca un punto de partida. En base a los datos históricos se puede generar planes que permitan la optimización de los recursos, potencializando de esta manera la operatividad de la organización como el de producir un cambio en la tendencia actual en la cual está encaminada.

##### **2.1.1. Antecedentes de la organización “Casal JBC Cuenca”**

En Cuenca, la organización Casal Català JBC es una asociación sin fines de lucro, reconocida por la Generalitat de Catalunya como “Comunidad catalana del exterior” y como una entidad adscrita de difusión cultural de la Generalitat de Catalunya desde el año 2008.

Nace alrededor de Jorge Butiñá i Cardona, casado con la cuencana María Esther Martínez Palacios, un catalán que se estableció en la ciudad de Cuenca-Ecuador, ejerció la gerencia de algunas empresas importantes y en el ámbito cultural destacando en la afamada Editorial Cervantes (Guayaquil) - la cual no pierde la oportunidad de hacer publicaciones de libros en la lengua catalana - y años después fue profesor de la Universidad Santiago de Guayaquil dentro de la Facultad de Economía.

Desde los distintos ámbitos donde trabajó, promocionaba las características de la peculiar identidad catalana como su distinción cultural al resto de España, siempre mantuvo la idea de fundar un Casal en la ciudad de Cuenca; sin embargo, falleció sin haber concretado este anhelo, siendo posterior a su muerte sus hijos quienes empiezan a

solicitar información al Casal de Guayaquil, siendo en ese entonces la presidente Montserrat Maspons quien buscaba también personas que deseen apoyar la idea en la ciudad de Cuenca.

De parte de la familia Butiñá se entregaron las primeras aportaciones para la constitución de esta organización, invitando a descendientes catalanes pertenecientes a las familias arraigadas en la ciudad de Cuenca como son: Casa Juana, Roura, Llorent, Puyol, Crucellas, Smaper, Castelvi, Queral etc., formando así un directorio que se asienta en Ecuador bajo una figura jurídica de asociación en el Ministerio de Bienestar Social con el nombre de “Asociación Casal JBC (Cuenca), siendo la tercera entidad registrada en la Generalitat de Catalunya como Casal, acogiéndose de esta manera tanto a las leyes del Ecuador como a las de la Generalitat de Catalunya.



*Ilustración 2 Logotipo CASAL JBC*

**Fuente:** (Casal catalá JBC Cuenca, 2021).

Con la Generalitat se establece un acuerdo de cooperación donde se pacta una agenda cultural anual de actividades que promuevan el conocimiento de la identidad catalana, llegando a promover eventos como: Saint Jordi, el día de la Catalunya exterior, el Tió de Nadal, al igual que fomentar la imagen de personajes y artistas de relevancia mundial provenientes de Catalunya, como Salvador Dalí o Antoni Gaudí en la pintura, la soprano Montserrat Caballer en la música, entre otros más.





*Il·lustració 3 Comunitats catalanes de exterior*

**Fuente:** (Generalitat de Catalunya, 2021)

La Generalitat de Catalunya apoya a los distintos Casales del mundo con el objetivo de potenciar la difusión de Catalunya en todo el globo y como punto de encuentro de los catalanes descendientes como simpatizantes de Catalunya en el exterior. Existen más de 90 entidades activas y oficialmente reconocidas; la más antigua, la Sociedad de beneficencia de naturales y descendientes fue creada en La Habana-Cuba en 1840, con el objetivo principal de dar ayuda a todos los catalanes emigrados desde el siglo XIX que se encontraran en situación de necesidad o precariedad. Inicialmente el primer Casal fundado en el Ecuador fue en la ciudad de Guayaquil y posteriormente se fundó el segundo en la ciudad de Quito.



*Il·lustració 4 Comunitats Catalanes en el mundo*

**Fuente:** (Generalitat de Catalunya, 2021)

## 2.1.2. Estructura organizacional

### 2.1.2.1 Organigrama Actual

#### Organigrama General de la Generalitat de Catalunya

##### Departamento de Acción Exterior, Relaciones Institucionales y Transparencia

- Gabinete del Ministro de Acción Exterior, Relaciones Institucionales y Transparencia
  - Oficina de Relaciones Institucionales
  - Oficina de secretaría
  - Oficina de Comunicación
  - Oficina de Protocolo
- Secretaría General de Acción Exterior, Relaciones Institucionales y Transparencia
  - Asesoramiento jurídico
  - Oficina Técnica
  - Gestión de servicios
    - Subdirección General de Recursos Humanos, Prevención de Riesgos y Régimen Interno
      - Servicio de Recursos Humanos y Prevención de Riesgos
      - Régimen interno, servicio de obras y mantenimiento
    - Subdirección General de Gestión Económica, Contratación y Patrimonio
      - Servicio de Gestión Económica
      - Servicio de Adquisiciones y Riqueza
    - Subdirección General de Apoyo a la Acción Exterior
    - Organización documental y servicio de gestión
    - Área de Tecnologías de la Información y la Comunicación
  - Dirección General de Relaciones Institucionales y Parlamento
    - Subdirección General de Relaciones Parlamentarias
    - Servicio de Registro de Acuerdos de Colaboración y Cooperación

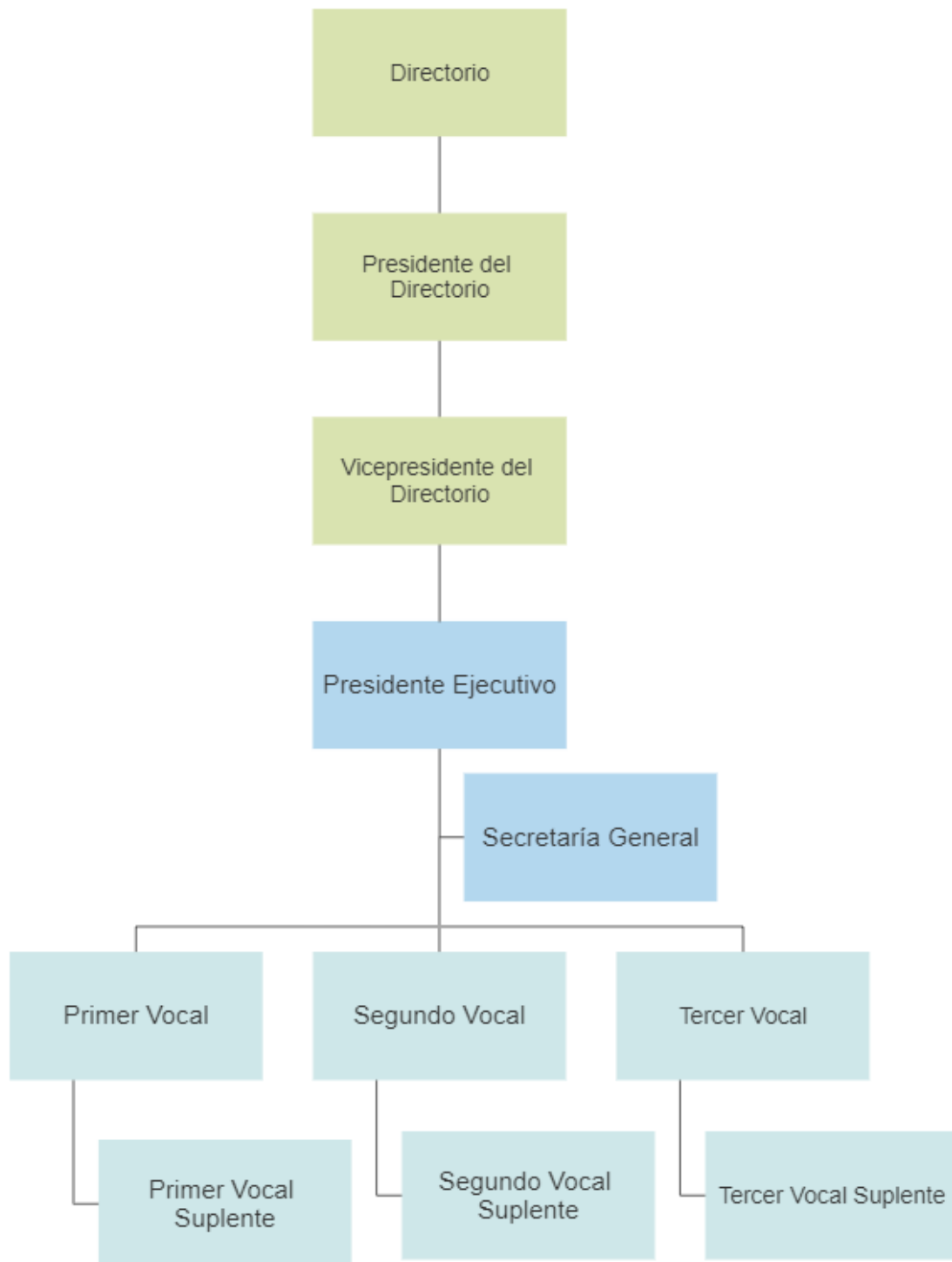
- Oficina de Seguimiento y Apoyo a las Comisiones de Igualdad Estado-Generalitat
    - Centro de Estudio de Temas Contemporáneos (CETC)
  - Secretaría de Acción Exterior y de la Unión Europea
    - Servicio exterior de Cataluña
    - Dirección General de Asuntos Europeos y Mediterráneos
      - Servicio de Relaciones Bilaterales con Europa
      - Servicio de Asuntos de la Unión Europea
      - Servicio de Relaciones Mediterráneas y Redes Europeas
      - Instituto Europeo del Mediterráneo
    - Dirección General de Asuntos Globales
      - Servicio Mundial de Relaciones Bilaterales
      - Servicio multilateral de relaciones
    - Dirección General de Análisis y Planificación Estratégica de Acción Exterior
    - Dirección General de Cooperación al Desarrollo
      - Servicio de Planificación, Monitoreo y Evaluación
      - Servicio de Coordinación y Participación
      - Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo
    - Delegación del Gobierno de la Generalitat de Cataluña en la Unión Europea
    - Delegación del Gobierno de la Generalitat de Cataluña en Reino Unido e Irlanda
    - Delegación del Gobierno de la Generalitat de Cataluña en Alemania
    - Delegación del Gobierno de la Generalitat de Cataluña en los Estados Unidos de América
    - Delegación de la Generalitat de Cataluña en Italia
    - Delegación del Gobierno de la Generalitat de Cataluña en Suiza
    - Delegación del Gobierno de la Generalitat de Cataluña en Francia
    - Delegación del Gobierno de la Generalitat de Cataluña en los Balcanes

- Delegación del Gobierno de la Generalitat de Cataluña en los Países Bálticos
- Delegación del Gobierno de la Generalitat de Cataluña en Europa Central
- Delegación del Gobierno de la Generalitat de Cataluña a los Países Nórdicos
- Delegación del Gobierno de la Generalitat de Cataluña en Portugal
- Delegación del Gobierno de la Generalitat de Cataluña en Argentina
- Delegación del Gobierno de Cataluña en México
- Delegación del Gobierno de la Generalitat de Cataluña en Túnez
- Delegación del Gobierno de la Generalitat de Cataluña en el Mediterráneo
- Delegación de la Generalitat de Cataluña en Australia y Nueva Zelanda
- Delegación de la Generalitat de Cataluña en Japón
- Delegación del Gobierno de la Generalitat de Cataluña en Senegal
- Patronat Catalunya Món-Consejo de Diplomacia Pública de Cataluña (PCM-DIPLOCAT)
- Consejo Asesor para el Desarrollo Sostenible de Cataluña (CADS)
- Casa Asia
- Consortio de la Comunidad de Trabajo de los Pirineos
- Eurorregión Pirineos Mediterráneos (Asociación de Cooperación Regional)
- Fundación Centro Internacional de Información y Documentación de Barcelona (CIDOB)
- Fundación Privada Casa América Catalunya
- Instituto de Estudios Internacionales de Barcelona (IBEI)
- Secretaría de Transparencia y Gobierno Abierto
  - Programa de apoyo a la implementación de la Estrategia contra la Corrupción y el Fortalecimiento de la Integridad

- Programa de Innovación y Calidad Democrática
- Dirección General de Transparencia y Datos Abiertos
  - Subdirección General de Transparencia y Datos Abiertos
    - Área de Transparencia
    - Área de datos abierta
- Dirección General de Participación Ciudadana y Procesos Electorales
  - Subdirección General de Participación Ciudadana
  - Subdirección General de Procesos Electorales y Democracia Directa

**Fuente:** (Generalitat de Catalunya, 2021)

### 2.1.2.2 Organigrama “Casal JBC (Cuenca)”



**Fuente:** Elaborado por el autor.

### 2.1.3. Descripción de la entidad

La organización actualmente se encuentra ubicada en una casa patrimonial, en las calles Luis Cordero 5-27 y Honorato Vázquez del cantón Cuenca. El directorio actual se encuentra empeñado en generar espacios que aporten al desarrollo de la interculturalidad entre Catalunya y los diferentes sectores locales como nacionales.

Por motivo de la pandemia del COVID-19, se ha visto la necesidad de colaboración entre los tres Casales del Ecuador para generar un programa virtual denominado “*Casals n Xarxes*”, que consiste en poner semanalmente en la palestra un personaje de talla mundial o regional y desarrollar diálogos en conexión con miembros de todos los casales del mundo, en especial con quienes comparten el mismo huso horario, aprovechando el confinamiento para la adecuación de áreas característicos de un centro cultural.

También se ofrecen cursos de idioma para las personas que tengan interés en los sectores de habla catalana como Tarragona, Barcelona, Girona, entre otros, así como también se otorga información sobre las diferentes ofertas de estudios en Catalunya.



*Ilustración 5 Mapa de Catalunya*

La organización también dispone de uno a dos cupos anuales para otorgar ayuda a personas que se encuentren en situación de precariedad o deterioro de su salud, en lo correspondiente a la acción y asistencia social.

Los miembros del Casal son de carácter honorífico, constituyéndose en una comunidad de voluntariado cultural aportando su tiempo, energía y oportunidades, así como apoyo de carácter económico.

En cuanto al aspecto financiero se mantienen por dos fuentes:

1. Fondos propios aportados por parte de los miembros fundadores.
2. Subvenciones asignadas por parte de la Generalitat de Catalunya.

El público objetivo al cual se dirige la organización es la comunidad de catalanes y el público general de la ciudad de acogida que quieran formar parte de la comunidad de catalanes del exterior, de tal manera que se fortalezca el conocimiento de la cultura de Catalunya y se promulgue la diferencia de la misma con España.

### **Legalidad de Casales organización de responsabilidades**

La Generalitat de Catalunya reconoce oficialmente a la Asociación Casal Català JBC (Cuenca), según como se indica en su reglamento, **“Reconocimiento oficial e inscripción en el registro de Comunidades Catalanas en el Extranjero:** Las personas asociativas, fundacionales y otras personas jurídicas, sin ánimo de lucro, legalmente constituidas fuera de Cataluña, por personas catalanas o catalanófonas cuyo objetivo es la promoción de Cataluña y el apoyo a la Comunidad Catalana residentes fuera del territorio catalán que cumplan los requisitos de reconocimiento oficial de acuerdo con la normativa vigente se consideran Comunidades Catalanas en el Extranjero.

Este reconocimiento oficial se realiza por acuerdo del Gobierno de la Generalitat, con la petición previa de la entidad interesada a la Secretaría de Acción Exterior y a la Unión Europea, siendo ambas responsables del registro de oficio en el Registro de comunidades catalanas en el extranjero de las comunidades, federaciones y confederaciones reconocidas por el Gobierno” (Generalitat de Catalunya, 2021).

### **Breve reseña histórica**

Los Casal nacen a partir de la persecución del dictador Francisco Franco hacia una importante masa de la población catalana, producido por las consecuencias de la guerra civil producida entre 1936 y 1939, siendo obligada a migrar hacia diferentes partes del mundo y teniendo que estar en una situación precaria.



Frente a este escenario se decide entre el parlamento de Catalunya y las comunidades catalanas en el exterior crear instituciones subvencionadas por los impuestos catalanes, adquiriendo así fortaleza desde los estatutos de la Generalitat aprobados junto con las distintas autonomías de España en las que tienen poderes propios para generar instituciones internas y externas, así como su propio departamento de relaciones exteriores.

#### **2.1.4. Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (F.O.D.A.)**

A continuación, se presenta un análisis situacional de la organización donde se muestra los principales aspectos de la misma y desde los cuales se parte para la realización del plan estratégico. De esta manera, se elaborarán estrategias que permitan la optimización de los recursos, cumplir con las metas programadas y ser una asociación duradera y sostenible en un lapso de tiempo determinado.

*Tabla 2 Análisis FODA*

<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>
<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal con conocimiento en los diferentes departamentos.</li> <li>2. Buen Trabajo en equipo.</li> <li>3. Apoyo financiero por parte de la Generalitat de Catalunya.</li> <li>4. Buena gestión cultural.</li> <li>5. Personería jurídica como asociación sin fines de lucro.</li> <li>6. Vínculos nacionales e internacionales sólidos.</li> <li>7. Alianzas estratégicas con profesionales e instituciones.</li> <li>8. Posesión de patrimonio inmaterial (condecoraciones, legados culturales etc.)</li> <li>9. Infraestructura.</li> </ol>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acogida de centros culturales en la ciudad de Cuenca.</li> <li>2. Apertura por parte del Municipio de Cuenca a las asociaciones culturales.</li> <li>3. Alto tráfico turístico, nacional e internacional, generado por la ciudad.</li> <li>4. Cuenca como patrimonio cultural de la humanidad.</li> <li>5. Novedad cultural para medios de comunicación.</li> <li>6. Ubicación en el centro histórico de la ciudad de Cuenca.</li> <li>7. Arquitectura cuencana como patrimonio cultural y atractivo turístico.</li> </ol>

	8. Medios de comunicación y tecnológicos.
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deficiente Control en las actividades.</li> <li>2. Falta de planificación de actividades.</li> <li>3. No cuentan con un manual de funciones.</li> <li>4. Misión y Visión desactualizada.</li> <li>5. Falta de políticas empresariales.</li> <li>6. Inexistencia de publicidad y marketing.</li> <li>7. Falta de generación de ingresos propios.</li> <li>8. Informalidad laboral ya que parte de los miembros son voluntarios.</li> <li>9. Enfoque a actividades objetivos claros, planes de difusión,</li> <li>10. Relaciones a largo plazo con personal.</li> <li>11. No cuenta con un sistema estructurado de comunicación interna y externa.</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de valoración hacia los eventos culturales.</li> <li>2. Poco interés por parte del público de conocer la cultura catalana.</li> <li>3. Retiro de soporte financiero por parte de la Generalitat y miembros del Casal.</li> <li>4. Conflicto entre el gobierno español y la Generalitat de Catalunya.</li> <li>5. La cultura catalana no está clasificada como cultura minoritaria ni masiva por lo que está en un limbo que no le permite acceder a apoyos legales para el desarrollo cultural.</li> <li>6. Medios de comunicación (han generado noticias negativas de separatismo generando una resistencia por parte de la población hacia la cultura catalana).</li> </ol>

**Fuente:** Elaborado por el autor

## 2.2. Análisis del sector

En el análisis situacional externo se dará un enfoque hacia el entorno en que se desenvuelve la organización mediante la herramienta PESTAL. Así se podrá identificar cómo se encuentra actualmente el ambiente político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal que tienen influencia directa o indirecta sobre la asociación. A partir de

aquí se desarrollarán factores críticos identificados en el sector y que tienen incidencia en el medio en el que se desarrolla la organización desde el aspecto cultural y turístico.

### **2.2.1. Análisis del micro entorno situación inicial interno**

En este apartado se busca entender la operatividad de la organización y el ámbito en el que se desenvuelve para así obtener una dirección clara de hacia dónde enfocar las estrategias y procesos a seguir por parte de la organización, abarcando la mayor cantidad de áreas posibles con el objetivo de obtener el mayor beneficio.

#### **Mercado**

La organización Casal JBC (Cuenca) tienen en primer lugar como público objetivo y mercado meta a los descendientes de catalanes, y en segundo lugar a todas aquellas personas simpatizantes de Catalunya, su cultura y tradiciones, comprendido en todas las edades sin discriminación alguna.

Como proveedores se cuenta con:

- Studio Togra Audio y video
- JETT Sociedad Interamericana de seguridad.
- Marcela Flores, asistencia contable.
- Generalitat de Catalunya
- Comunidades Catalanas del exterior.

La asociación no presenta competidores al tratarse de una organización dedicada exclusivamente a la promulgación de la cultura catalana en la ciudad de Cuenca. En ese sentido, su acogida en los últimos años ha ido en aumento ya que se han generado alianzas estratégicas con diferentes colegios de la ciudad de Cuenca, permitiendo obtener un alcance masivo en algunas instituciones que ya han adoptado algunas costumbres catalanas como son el día de San Jordi, conocido también como el día del libro y la rosa, Tió de Nadal, entre otras.

En cuanto a la participación de mercado no se puede estimar ya que actualmente es la única asociación en el cantón Cuenca dedicada únicamente a promulgar la cultura catalana.

## **Personal (explicar las tercerizaciones)**

La asociación Casal Català JBC (Cuenca) al ser una organización relativamente pequeña y al no contar con departamentos sino con 10 áreas, sin incluir el directorio, no requiere de un gran número de personal, por lo que la selección del mismo se lo realiza de una manera minuciosa.

La asociación cuenta con personal altamente capacitado en los puestos existentes, con una trayectoria que va desde la fundación de la asociación en la ciudad de Cuenca.

Al tratarse de actividades culturales y de difusión, no cuentan con una regulación muy estricta en cuanto a dichas actividades más que los permisos básicos en caso de realizar actividades al aire libre. En lo referente a las actividades de difusión cultural, la organización cuenta con un personal colaborativo que funciona como equipo que se apersona de las funciones que desempeña en cada actividad, siendo trabajadores comprometidos y con una satisfacción interior en cada evento público.

La organización Casal Català JBC (Cuenca) cuenta con planes de incentivos financieros para el personal como de reconocimiento público, así como a los diferentes miembros del Casal según los distintos destacamentos que se puedan observar en su desarrollo laboral. Su desarrollo organizacional se ha ido consolidando y haciéndose cada vez más grande mediante el reconocimiento a personajes relevantes en la ciudad de Cuenca y de procedencia catalana, así como a simpatizantes de su cultura y tradición.

## **Actividades**

La organización se presenta mediante actividades de promulgación de cultura catalana, de acuerdo a las tradiciones existentes dentro de la región y según su respectivo porcentaje de conocimiento:

<b>Nombre</b>	<b>Porcentaje de conocimiento a nivel mundial</b>	<b>Fecha de celebración</b>
1. Sant Jordi (día del libro y la rosa). 33%	33%	23 de abril
2. Castellers. 18%	18%	24 de septiembre
3. Correfocs. 9%	9%	23 de junio

4. Diada Nacional. 8%	8%	11 de septiembre
5. Caga tió de Navidad. 5%	5%	8 de diciembre
6. Castanyada. 2%	2%	31 de octubre
7. Sardana. 1%	1%	16 de octubre
8. Sant Joan. 2%	2%	23 de junio
9. Calcotada. 2%	2%	Último domingo de enero
10. Fiestas Majores. 2%	2%	16 de agosto

**Fuente:** (Generalitat de Catalunya, 2021)

Cada año el Casal tiene como objetivo incorporar una a dos actividades, ya que según el fomento que se vaya generando en la ciudad de acogida se irán generando nuevas actividades y tradiciones que son menos conocidas para el mundo, y al tratarse de eventos culturales con una proporción mínima, estos no se pueden incrementar a discreción. Estos eventos tienen un costo mínimo, o en ocasiones nulo, debido a su objetivo de la promulgación de la cultura catalana.

Dentro del Casal se busca agregar valor a las actividades realizadas mediante el acondicionamiento y la logística, para de tal manera producir un impacto visual prometedor y lo más cercano a un ambiente catalán. Las actividades se realizan según las fechas enraizadas en la cultura catalana y por las fechas establecidas por la Generalitat de Catalunya.

### **Precios o retribuciones**

Los precios y retribuciones recibidas por la organización se establecen según el costo que se genera en cada actividad, ya que, al ser una organización sin fines de lucro únicamente tiene el objetivo y la mira puesta en que el público objetivo tenga conocimiento sobre la cultura catalana y sus tradiciones en su máxima expresión.

### **Instalaciones y recursos**

La asociación se encuentra ubicada dentro de una casa patrimonial, de estilo republicano, siendo su ubicación ideal para un centro cultural. En su interior cuenta con los equipos y la tecnología adecuada para el desarrollo óptimo de sus funciones, 100% amigable con el medioambiente ya que no se dedica a la producción de bienes, siendo

que realiza actividades culturales donde muchos de los elementos utilizados son reutilizables. De igual manera se gestiona el capital intelectual con el que se cuenta y la inteligencia del negocio buscando generar una experiencia cercana de la cultura catalana desde su encuentro.

Dentro de las instalaciones, como en la infraestructura, se realizan innovaciones constantes, y debido a la pandemia por el COVID-19, la organización se encuentra realizando nuevas mejoras, como el mantenimiento y remodelación una vez superado el escenario actual de todo el mundo.

### **Economía y finanzas o rendimiento**

Actualmente el Casal Català JBC (Cuenca) no cuenta con una capacidad de reacción frente a necesidades de inversión o desinversión debido a que no es una organización con fines de lucro. Sus ingresos provienen de una subvención asignada por la Generalitat de Catalunya y donaciones por parte de los miembros de la misma por lo que le resulta difícil tener un margen de ahorro.

Los riesgos financieros a los que la organización se encuentra expuesta se centran en la situación actual generado por la pandemia, produciendo falta de liquidez y reducción en los niveles de ingresos por subvención como por donaciones. Pese a estas dificultades el Casal Català JBC (Cuenca) ha sabido gestionar sus riesgos con el trasladado de sus actividades a una transmisión online con los demás Casals del país, a causa de las prohibiciones como limitantes de encuentros o reuniones sociales.

### **Información y comunicación**

La organización se encuentra regulada por el Ministerio de Inclusión Económica y Social junto con el Ministerio de Relaciones Exteriores, bajo la figura de asociación, Ministerio de Cultura y Ministerio de Turismo y el INEEC (Instituto nacional de estadísticas y censos), siendo estas las instituciones donde se encuentra la información relevante acerca del entorno local del país de acogida. Otro factor importante de información son las instituciones culturales como la Casa de la Cultura, la Bienal, e indiscutiblemente la Generalitat de Catalunya ya que es la institución que apadrina a los casales del mundo.

Con la información recopilada se prioriza según la afinidad y la capacidad de respuesta que se tiene frente a la información obtenida, buscando generar un nexo que

permita el desarrollo de eventos culturales conjuntos, ya que al ser organizaciones que manejan grandes masas de público se tiene que priorizar las actividades y eventos donde se incluirá la agenda cultural del Casal.

Actualmente cuenta con un sistema semi estructurado de comunicación interna y externa, siendo este un aspecto que presenta una debilidad ya que el único medio utilizado es la aplicación de WhatsApp y el correo electrónico institucional, el cuál presenta ciertas fallas. La falta de estructuración dentro del sistema de comunicación lo hace poco efectivo para el contacto entre la alta dirección y las distintas áreas administrativas. En cuanto al sistema informático se cuenta con un sistema contable, reduciendo de esta manera el riesgo de falla humana a la hora de los registros, además de conectarlo con los demás Casals del mundo como con la Generalitat de Catalunya.

### **Toma de decisiones**

Tiene estructurado el proceso de toma de decisiones mediante el análisis de los datos e investigación de mercados, y según la planificación de actividades y programas dados por la Generalitat de Catalunya. La presidencia ejecutiva es quien autoriza presupuestos, actividades y programas a realizarse según la planificación.

El Casal Català JBC (Cuenca) tiene un ambiente laboral inclusivo, donde todos los miembros de la misma tienen la oportunidad de expresar su punto de vista.

### **Contingencias**

Actualmente cuenta con un plan de contingencia en cuanto al personal y recursos, además del programa de voluntarios para un soporte constante en cuanto a empleados; por otro lado, para los recursos financieros se realiza el cobro en base a los costos que la actividad requiera.

En cuanto a las actividades no cuentan con un plan de contingencia, ya que al tratarse de eventos culturales en fechas predeterminadas y generalmente masivos es complicado, y debido a la pandemia se ha decidido trasladar las mismas a un medio virtual, buscando así mantener su objetivo de promulgar la cultura como tradición catalana.

## **2.2.2. Análisis del macro entorno**

### **2.2.2.1 Análisis PESTAL (Político, Económico, Socio-Cultural, Tecnológico, Ambiental y Legal)**

Esta herramienta se utilizará para conocer de una manera más profunda el macro entorno que envuelve a la organización en el momento actual. De esta manera se podrá determinar estrategias y direcciones que permitan obtener el mayor provecho posible frente a cada situación que se presenta dentro del Casal, otorgando un nivel de adaptabilidad en el entorno para utilizar estas circunstancias como impulso de la asociación.

El análisis PESTAL está compuesto por:

#### **Factores Políticos**

Evalúa de qué manera la intervención de los gobiernos puede afectar a la organización.

#### **Factores Económicos**

Considera el entorno macroeconómico nacional e internacional que tiene influencia y puede afectar a la organización.

#### **Factores Socio-culturales**

En este aspecto se evalúa la cultura, hábitos, preferencia, religión, cultura, etc.

#### **Factores Tecnológicos**

Se toma en cuenta el avance tecnológico existente y cómo este puede beneficiar a la organización desde distintos aspectos.

#### **Factores Ambientales**

En este ámbito se evalúa cómo el medio ambiente puede afectar a la organización.

#### **Factores Legales**

En este apartado se analiza el aspecto normativo y legal, los cambios constantes en distintas leyes y normas, así como la adaptabilidad de la organización por su cumplimiento obligatorio, ya sea que estas afectan o benefician a la organización; por lo tanto, es un



aspecto fundamental por lo que la asociación debe de adaptarse constantemente para hacer frente al cambio, así como mantener sus objetivos y desarrollo constante.

A continuación, en la siguiente tabla se presenta el análisis de PESTAL a partir de los aspectos detectados dentro del Casal JBC (Cuenca):

*Tabla 3 Análisis PESTAL*

<b>Factor</b>		<b>Descripción</b>
<b>Político</b>	Cambio de presidente en el Ecuador Sr. Guillermo Lasso	El programa de gobierno permite a las asociaciones mayor flexibilidad, adecuándose a las expectativas de la misma. Reducción de trámites y burocracia generado en el MIES como ente regulador.
	Alcaldía de Cuenca	No se toman en cuenta las actividades culturales internacionales, convirtiéndose en una barrera al momento de planificar y realizar eventos.
	Elecciones del 14 de febrero de 2021 donde fue electo Pere Aragonès como presidente de la Generalitat de Catalunya.	Se elige un nuevo presidente de la Generalitat de Catalunya quien está a favor y en apoyo a los Casals del mundo.
	Burocracia por parte de la Generalitat de Catalunya	Aumento de las barreras para la obtención de subvenciones por parte de la Generalitat de Catalunya
<b>Económico</b>	Divisas	El tipo de cambio entre el euro y el dólar estadounidense influye de manera positiva en la cantidad de dinero recibido por parte de la Generalitat de Catalunya.
	Crecimiento económico de Ecuador y Catalunya.	Ambas economías afectan a la organización puesto que al ser una asociación subvencionada por la Generalitat de Catalunya y desempeñar

	labores en el Ecuador, ambas economías tienen influencia directa y en el desarrollo de actividades del Casal. El PIB de Catalunya para el año 2020 imprime los valores de 236.814 millones de euros con una caída del 11.4% en relación al año anterior, mientras en Ecuador se encuentra con 63.308 millones representando una caída del 7,8% lo cual genera inconvenientes indirectos sobre la organización. (Banco Central del Ecuador, 2021)
Pandemia COVID-19	El circulante se ha enfocado en supervivencia y salud, disminuyendo considerablemente la liquidez disponible para la realización de otras actividades.
Impuestos	Reducción del crédito tributario para actividades realizadas con entes culturales y de difusión, siendo que estos no son considerados para el crédito tributario.
Incentivos tributarios	Falta de incentivos tributarios para quienes desarrollan actividades de arte y cultura. Considerando la difusión de la cultura gastronómica, esta es vista como gasto no deducible lo que se termina reduciendo en términos de costo monetario para la organización.
Adopción de criptomonedas en el mundo	Fuerte adopción de las criptomonedas como Bitcoin en el mundo, dando la posibilidad de realizar transacciones en base a esta nueva tendencia que se está generando a nivel global, representando una potencial reducción de costos por transacción.

<b>Socio-cultural</b>	Cuenca patrimonio cultural de la humanidad	Atractivo turístico y cultural que promociona a la ciudad como espacio de turismo con calidad, de tal manera que las actividades y centros culturales se encuentran en un entorno que posibilita su desarrollo.
	Aceptación por el arte y la cultura	La ciudad de Cuenca ha sido reconocida como la Atenas del Ecuador por el alto apego y nivel de cultura, siendo las bienales de arte contemporáneo, festivales de teatro, poesía, música y cine, tanto en grandes eventos como en espacios independientes, continúan produciéndose.
	Pandemia COVID-19	Afectando la oferta de espectáculos culturales al no recibir artistas internacionales ni eventos locales que capten la atención del público objetivo.
	Deterioro de la imagen del pueblo catalán por medios de comunicación, en relación a factores políticos.	El sesgo por ciertos sectores que rechazan la autodeterminación de la comunidad catalana, viéndose la persecución de representantes políticos, por lo que se ha vuelto más complejo el desarrollo de actividades culturales como de su difusión.
<b>Tecnológico</b>	Redes Sociales	Como una nueva herramienta de difusión que permite una mayor cobertura hacia el público objetivo y ser más eficiente para la organización en el desarrollo de sus actividades.
	Aplicaciones (App)	Como instrumento informativo y de comunicación, logrando un acceso rápido por parte del público para conocer y mantener actualizaciones acerca del desarrollo de la organización.

	Sitios Web	Aprovechamiento las páginas web para generar actividades en modalidad online, ampliando el proceso de difusión de la cultura catalana como clases de idioma, presentaciones o foros.
	Seguridad electrónica “Ciberseguridad”	Al manejarse con una subvención, la seguridad en el seguimiento del dinero se vuelve fundamental, debido a que en este tipo de transacciones la vulnerabilidad aumenta considerablemente.
<b>Ambiental</b>	Pandemia COVID-19	Genera inconvenientes para la elaboración de eventos culturales, debido a las restricciones de aforo, así como en su mayoría requieren ser de manera presencial como parte de la experiencia.
	Recursos virtuales	La adopción de medidas tecnológicas virtuales reduce considerablemente la utilización de materiales que afecten el medio ambiente.
<b>Legal</b>	Artículo 155 de la constitución del Reino de España	Se regulan los presupuestos en actividades nacionales e internacionales relacionadas con la cultura catalana. Por lo tanto, la organización tiene que estar sujeta a las regulaciones de esta ley.
	Plebiscito de independencia	En caso de concretarse el plebiscito de independencia y se formara la república catalana, los Casals del mundo pasarán a ser embajadas y consulados.
	Derechos humanos	Defensa de la multiculturalidad con respecto a las creencias, sentido de pertenencia a una nación e idiomas; derecho a la igualdad y libertad de expresión; derecho a la libertad de elección, son lo que garantizan el libre desempeño de la organización.

**Fuente:** Realizado por el autor.

En este capítulo se ha expuesto la situación en la que se encuentra la asociación Casal Català JBC (Cuenca) desde el micro y macro entorno, como también desde un ambiente interno y externo para tener un panorama sobre cómo se desenvuelve. Desde este análisis se visualizará los puntos fuertes y débiles, el cual se pudo ver en el análisis FODA, e identificando los factores que tienen injerencia y relevancia en la organización como se muestra en el análisis PESTAL, dando de este modo una perspectiva más amplia sobre la organización Casal Català JBC (Cuenca) desde su operatividad y manejo actual.

## **CAPÍTULO 3**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

En este capítulo se abarcará todo lo que concierne a las políticas empresariales y cómo la organización tiene su concepto de razón de ser y hacia dónde quiere llegar, al igual que los valores estratégicos que posee la misma. Así mismo se generará una nueva misión y visión actualizada de la organización y que vaya acorde con los objetivos y propósitos de la misma para así expresar y definir al Casal Català JBC (Cuenca) de la mejor manera.

#### **3.1. Misión**

##### **3.1.1. Actual**

La misión actual que lleva la organización, según su página web oficial: enuncia lo siguiente: El Casal Català JBC (Cuenca) surge como una comunidad dedicada a difundir la cultura catalana y hacer conocer su identidad como nación. La integración intercultural constituye uno de los derechos humanos fundamentales a fin de avanzar en el proceso evolutivo de la humanidad. Esta es la razón de ser de este Casal”. (Casal català JBC Cuenca, 2021).

##### **3.1.2. Propuesta**

En base al análisis situacional de la organización se ha encontrado la necesidad de establecer una nueva misión puesto que la actual no ha sido actualizada desde la creación de la organización.

En ese sentido se propone el siguiente esquema: “El Casal Català JBC (Cuenca) es una organización sin fines de lucro, dedicada a impulsar y promulgar la cultura y tradiciones catalanas en la ciudad de Cuenca-Ecuador mediante actividades sociales y culturales que la reconozcan. De igual forma se busca crear vínculos entre las personas descendientes de Catalunya como con la sociedad de la ciudad de acogida, aumentando de esta manera el conocimiento y la afinidad con el pueblo catalán”.

## **3.2. Visión**

### **3.2.1. Actual**

La organización actualmente cuenta con la siguiente visión: “Ser un agente en la difusión de la cultura y tradiciones catalanas, fomentando la interculturalidad entre los pueblos en favor de su progreso” (Casal catalá JBC Cuenca, 2021).

### **3.2.2. Propuesta**

En este apartado se pretende ubicar a la organización en un futuro próximo, de igual manera partiendo del análisis de su situación inicial y en base a su direccionamiento programado. La propuesta de nueva visión es la siguiente: “Ser una organización posicionada en la ciudad de Cuenca como un agente difusor de la cultura y tradiciones catalanas, fomentando la interculturalidad y los vínculos entre los habitantes del pueblo catalán y la ciudad de Cuenca”.

## **3.3. Valores estratégicos**

Los valores son establecidos y dispuestos en toda la organización por parte de la alta dirección como reflejos de sus convicciones, hábitos, pensamientos, filosofía e ideología. En resumen, consiste en la manera de actuar que se tiene dentro de la organización y cómo debe verse reflejado en el comportamiento diario de sus trabajadores.

Es clave considerar y determinar la pregunta ¿Qué es y en qué cree la organización? De tal manera que esta pregunta es la clave para determinar aquellos valores que formarán parte de la organización.

Propósito de los valores estratégicos:

- Actuar como cimiento para aplicar la visión, misión, estrategia empresarial y los planes estratégicos y operativos.
- Constituirse en vínculos que tengan un nivel de coherencia y se conecten entre misión, visión, estrategias, planes y procesos organizacionales.
- Precisar tolerancias y ámbitos de los esfuerzos relacionados dentro de la organización.
- Llegar a la toma de decisiones orientada hacia los procesos.
- Identificar puntos de inversión en los cuáles se tenga un beneficio considerable en relación al riesgo.

- Incorporar personal calificado y apto con una actitud, desempeño y conducta acordes a los intereses de la organización.
- Formulación de políticas empresariales.
- Establecimiento y ejecución de prioridades.
- Determinar las expectativas y comunicarlas a todo el equipo colaborativo de manera eficaz.
- Establecer lineamientos para mantener buenas relaciones con los *stakeholders*.  
(Coronel I. , 2018)

Para la determinación de los valores estratégicos dentro del Casal Català JBC (Cuenca), se realizó una reunión con la presidente ejecutiva donde mediante a una lluvia de ideas se conformaron los valores estratégicos, mismos que tienen por objetivo ser perdurables ya que tienen origen en base a la historia y realidad de la organización. En la redacción de dichos valores se tiene identificado sus dos partes básicas y complementarias, mismas que son:

1. Dimensión: Contiene el concepto y la esencia de un determinado valor.
2. Caracterización: Descripción de la posición asumida por la organización sobre un valor, expresándose a través de una frase afirmativa, breve y precisa, en tiempo presente y de modo indicativo. (Coronel I. , 2018)

A continuación, se presenta los siguientes valores definidos dentro de la organización:

**Solidaridad:** Mejorar de una forma integral las condiciones de vida de los ciudadanos catalanes o sus descendientes residentes en la ciudad de Cuenca-Ecuador, como también quienes soliciten apoyo al entrar en situación de precariedad temporal o poder participar de manera plena en la vida social y laboral.

**Proactividad:** Contar con conducta que permitan a la organización generar difusión de una manera más rápida y eficaz maximizando la utilización de los recursos disponibles y alcanzando los objetivos y metas propuestas.

**Empatía y apoyo local:** Trabajar con personas considerando la posibilidad de generar alianzas con profesionales del sector de arte y cultura, permitiendo a la organización generar eventos de difusión de cultura o tradiciones catalanas, siendo de esta manera un apoyo al desarrollo de profesionales de la ciudad de Cuenca, brindando de esta manera la oportunidad de ser más reconocidos a nivel profesional.



**Buena convivencia con los colaboradores:** Mantener y fomentar la puntualidad, respeto, disciplina en los diferentes ambientes, así como la buena gestión y servicio para todos los relacionados.

**Mejora continua:** A través de estrategias que permitan innovar, agilizar procesos y el desenvolvimiento de los colaboradores de la organización, logrando a su vez una mayor satisfacción del público objetivo.

**Motivación:** La organización maneja un programa de incentivos económicos y honoríficos, preocupándose por mantener y mejorar el ambiente de trabajo interno, el bienestar de los colaboradores.

**Ética profesional:** Priorizando el sentido de responsabilidad y la moral por parte de los integrantes de la organización al realizar actividades cumpliendo de esta manera las expectativas del mercado meta.

**Capacidad de aprendizaje:** La organización se asegura que la fuerza laboral adquiera conocimientos, destrezas y habilidades mediante capacitaciones, experiencia y observación.

**Libertad de expresión:** Libre participación de todo el equipo colaborador para expresar sus ideas, opiniones y sobre todo la creatividad a la hora de realizar actividades de difusión cultural.

**Constancia:** Ser una organización firme en el fiel cumplimiento de sus objetivos y proyectos trazados, superando los obstáculos mediante trabajo constante, compromiso y pasión en las distintas actividades a realizarse.

**Transparencia:** Honestidad con el trabajo, recordando de manera permanente que es una organización sin fines de lucro y con el propósito de difusión y promulgación de la cultura y tradiciones catalanas.

En el presente capítulo se ha descrito la misión, visión y valores empresariales según el análisis de la situación actual de la organización, pasando de esta manera a una actualización de cada uno de estos elementos, logrando así establecer una primera dirección global de la asociación desde los objetivos que persigue como hacia dónde se quiere dirigir en un futuro próximo.

## **CAPÍTULO 4**

### **PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO**

“La planificación a largo plazo, es el conjunto de actuaciones que contempla la empresa para alcanzar sus objetivos, en un largo periodo de tiempo, es decir, en un futuro no inmediato.” (INEN, 2017). Este capítulo hace referencia a la planificación a largo plazo dentro del Casal Català JBC (Cuenca), partiendo desde el direccionamiento estratégico definido anteriormente.

Dentro de este análisis se identifican y seleccionan temas estratégicos, así como asuntos internos como externos, siendo mediante el uso de las herramientas FO, FA, DO, DA y la evaluación de asuntos estratégicos con los que se elaborará las estrategias de valor, en conjunto con los objetivos estratégicos e indicadores de desempeño clave para llegar a la elaboración de un cuadro de mando integral.

La planificación a largo plazo, al ser catalogada como una herramienta de gestión, permite tener un apoyo en la toma de decisiones de la organización en cuanto al nivel interno como externo, ya que se genera información sobre qué hacer y qué camino tomar a futuro, procurando así mantener a la organización preparada ante cambios que se generan en el entorno de la misma. Todo esto se lo realiza con el fin de obtener una mayor eficiencia y calidad en las actividades del Casal.

La planificación a largo plazo consiste en formular y establecer objetivos que son de carácter prioritario, cuya característica principal es establecer los recursos de acción (estrategias) para que los objetivos sean alcanzables (Armijos, 2009). La planificación a largo plazo tiene como base fundamental el direccionamiento estratégico junto con las declaratorias de valores, misión y visión. Los mismos son evaluados y activados mediante la intuición y el análisis para tener una proyección de las posiciones futuras.

La organización Casal Català JBC (Cuenca) se encontrará proyectada dentro de una planificación a largo plazo de cinco años, por lo que los propósitos de dicha planificación deben ser definidos junto a las nuevas directrices a seguir:

- Mantener un enfoque en tiempo presente y futuro.
- Traducir la misión, visión y valores en un plan estratégico viable.

- Fomentar la cultura de planificación, comunicación y coordinación organizacional.
- Asignar prioridades en el uso de los recursos.
- Toma de decisiones en base al juicio colectivo de los responsables.
- Promover compromiso, participación y unidad entre todos los colaboradores de la organización (Coronel I. , 2018)

Una vez concluidos el análisis de la organización, se integra dichos hallazgos en planes de acción, determinando áreas funcionales de aplicación y responsables en cada una de las actividades. Para esto se requiere hacer uso de un cuadro de mando integral, el cuál es una matriz ideada por Robert Kaplan y David Norton que permite a las organizaciones generar medidas de actuación, proporcionando la estructura necesaria para un correcto sistema de gestión y medición estratégica desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. (Kaplan & Norton, 1996)

#### **4.1. Temas estratégicos**

Los temas y áreas estratégicas de gestión definen asuntos y objetivos estratégicos en busca de la posición que la organización aspira tener en un futuro próximo (Coronel I. , 2018)

Los temas estratégicos son grandes ámbitos de interés cuyo manejo tiene influencia directa en el logro de la estrategia planteada por la organización. Estos temas estratégicos deben influir en todas las áreas que necesiten gestión, para de esta manera obtener resultados que mantengan el enfoque alineado, y para la elaboración de un correcto plan estratégico, comprendiendo un periodo de tiempo de tres a cinco años para su cumplimiento.

Los propósitos que se tienen planteados alcanzar a través de los temas estratégicos son:

- Identificar con el mayor acierto posible aspectos de misión, visión y la estrategia empresarial a ser considerados en una planificación de largo plazo.
- Guiar en la gestión de asuntos estratégicos críticos a través de los objetivos y el plan estratégico.

- Asegurar que la planificación en el largo plazo tenga como prioridad ámbitos estratégicos de mayor importancia para el desarrollo óptimo de la organización. (Coronel I. , 2018)

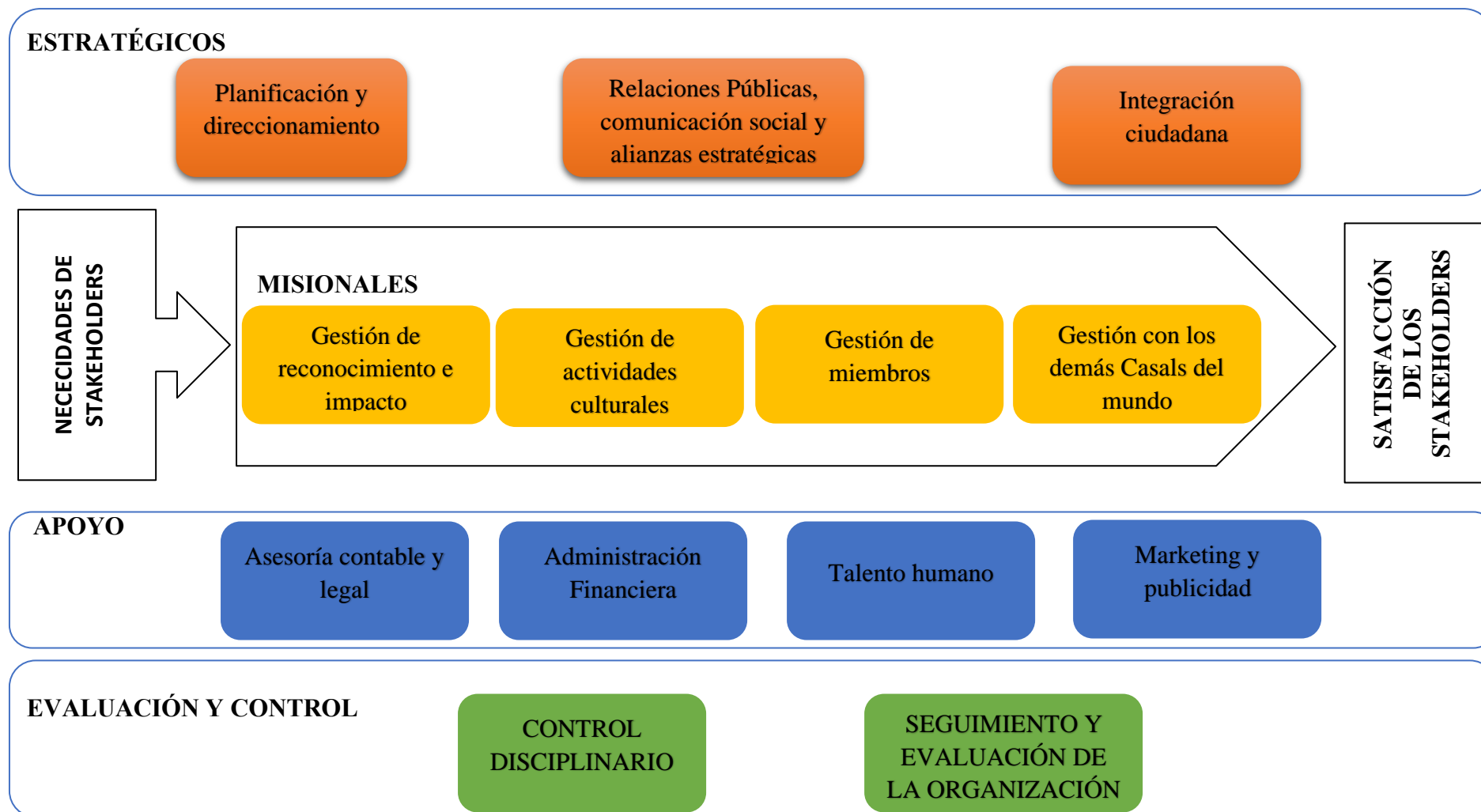
Como un lineamiento importante en la planificación a largo plazo, se da la elección de temas estratégicos en base a los análisis de la situación inicial y del mapa de procesos de la organización. Para establecer una gestión basada en procesos dentro de la organización, se identifica todos los procesos que se incluirán en cada uno de los tres grandes grupos: macroprocesos, procesos y subprocesos, mismos que corresponden al tipo de clasificación de mapas según la jerarquía.

El mapa de procesos es una representación gráfica o diagrama sobre la interrelación que existe entre todos los procesos y subprocesos de la organización. El objetivo de dicho mapa es tener un panorama detallado y amplio sobre el funcionamiento de los procesos y actividades, permitiendo de esta manera obtener información determinante para el desarrollo de la organización, siendo sustancial por los siguientes aportes relevantes:

- Detección de ventajas competitivas.
- Identificación de nuevas oportunidades existentes, así como posibles mejoras o correcciones para un mejor desempeño de la asociación.
- Administración de los recursos y actividades correspondientes.
- Identificación de roles clave.
- Definir responsabilidades y funciones de cada colaborador.
- Identificación de necesidades actuales y futuras dentro del mercado meta.
- Mejoras de comunicación e información entre los distintos procesos y departamentos. (Mestres, 2018).

En la siguiente ilustración se muestra el mapa de procesos de acuerdo a la jerarquía del Casal Català JBC (Cuenca):

Ilustración 6 Mapa de procesos



Fuente: Elaborado por el autor.

El mapa de procesos se ha dividido en las categorías de estratégicos, necesidades de los grupos de interés (*Stakeholders*), apoyo, evaluación y control, para que de tal forma se obtenga una visión más clara del funcionamiento de la organización y así optimizar cada uno de los procesos según las necesidades de las áreas para direccionar los recursos de acuerdo a su nivel de importancia.

Una vez ejecutada la tipificación de los procesos, son agregados en el siguiente mapa estratégico y cuadro de mando integral:

*Tabla 4 Matriz para la identificación y definición de los temas estratégicos*

PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	TEMAS ESTRATÉGICOS	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
		A	B	C	
Económica y financiera (o de rendimiento).	Crecimiento económico.	x			Optimización de los recursos manejados y la elaboración de actividades, como creación de ingresos.
Del mercado meta y <i>stakeholders</i> .	Calidad de eventos y actividades.	x			Oferta de eventos y actividades de calidad que expresen la cultura y tradiciones catalanas.
Procesos internos.	Comercialización.	x			Gestión de marketing, publicidad y fijación de precios.
	Gestión de operaciones internas.	x			Gestión del sistema de selección de actividades, profesionales,

					procesos y flujos de información.
	Seguridad y salud.		x		Cumplimiento de normas, leyes y acuerdos respecto a la seguridad y salud de los colaboradores.
	Gestión de proveedores de servicios profesionales.	x			Fortalecimiento de alianzas estratégicas y creación de nuevos convenios.
De aprendizaje y crecimiento.	Capital Humano	x			Crecimiento y potenciación de colaboradores.

**Fuente:** (Coronel I. , 2018)

**Elaborado por:** El autor.

Mediante una reunión llevada a cabo con la presidente de la organización Casal Català JBC (Cuenca), se identificó y determinó los temas estratégicos en función a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral propuesto por R. Kaplan y D. Norton, asignando un tema estratégico a cada una de las perspectivas, según la ponderación A, B y C en la que A es la más alta y C la más baja.

#### **4.2. Análisis FO, FA, DO, DA**

Debido a que la matriz FO (potencialidades), FA (riesgos), DO (desafíos), DA (limitaciones) parte desde el análisis de situación inicial y de los factores internos que afectan directamente a la organización, permite al analista obtener un diagnóstico real por el cual se está atravesando y hacia dónde se piensa proyectar la organización en un futuro próximo. Así mismo se identifica cuáles son los factores determinantes a tomar en cuenta para el correcto desempeño, llegando a establecer elementos necesarios para la toma de decisiones y desempeño.

Para establecer la relación existente entre los asuntos internos y externos en la matriz hay que plantearse las siguientes preguntas:

1. ¿La fortaleza facilita la explotación de la oportunidad?
2. ¿La fortaleza proporciona facilidades en la superación de la amenaza?
3. ¿La debilidad obstaculiza el beneficio de la oportunidad?
4. ¿La debilidad obstaculiza la superación de la amenaza? (Coronel I. , 2018)

Las respuestas a estas interrogantes son claves para identificar dentro del análisis si existe o no vínculo entre los asuntos estratégicos analizados. La siguiente matriz presenta estrategias que consideran las relaciones existentes entre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificados en el capítulo dos. Por tanto, esta relación ofrece una estructura para el adecuado reconocimiento de estrategias desde los factores internos y externos existentes:



Tabla 5 Matriz FO, FA, DO, DA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	<p><b>F1-O8:</b> Considerando la fortaleza del personal capacitado y la oportunidad de los medios realizar planes de marketing que ayuden con la difusión a través de los medios de comunicación tradicionales (Televisión, radio y prensa).</p> <p><b>F2-O1:</b> Buen trabajo en equipo relacionado con la acogida existente a centros culturales, logrando generar actividades conjuntas entre las diferentes instituciones.</p> <p><b>F6-O8:</b> Los vínculos nacionales e internacionales que maneja la organización, combinada con la oportunidad que brindan los medios de comunicación, puede potenciar la aceptación como la imagen de la misma.</p> <p><b>F9-O7:</b> Infraestructura y ubicación idónea que, combinada con la arquitectura de la ciudad, genera un atractivo para el turismo.</p> <p><b>F8-O8:</b> Al contar con la oportunidad en los medios de comunicación y la posesión del patrimonio inmaterial con el que cuenta la organización se crea interés por aquellas condecoraciones como preseas, medallas, etc.</p> <p><b>F7-O2:</b> Mediante la apertura por parte del Municipio y la capacidad de generar alianzas estratégicas para elaborar actividades en conjunto a costos más bajos.</p>	<p><b>D1O1:</b> Mediante el uso de herramientas tecnológicas reducir o eliminar el deficiente control de las actividades y procesos.</p> <p><b>D2O2:</b> Establecer manuales de funciones que genere sincronía con la apertura del Municipio de Cuenca para centros culturales según sus parámetros establecidos.</p> <p><b>D2O2:</b> Elaborar una planificación de actividades en relación a las facilidades dispuestas por el Municipio de Cuenca, de tal manera que se genere mayor impacto de las planificaciones culturales municipales.</p> <p><b>D6O4:</b> Elaboración de planes de marketing y elaboración de publicidad que relacionen el vínculo entre Catalunya y Cuenca como patrimonio cultural de la humanidad.</p> <p><b>D9O2:</b> Generación de planes y actividades que cuenten con el apoyo del Municipio mediante auspicios.</p> <p><b>D11O8:</b> Generación de canales de comunicación a través de herramientas tecnológicas y/o medios de comunicación.</p>

<b>Amenazas</b>	<p><b>F7A6:</b> Los vínculos nacionales e internacionales sólidos frente a la amenaza de malos comentarios se puede ver reducido al mostrar una posición sólida mediante convenios de asesoría y publicidad.</p> <p><b>F4A2:</b> Gestión cultural y calidad de actividades que contrasta con la amenaza correspondiente al poco interés por la cultura catalana como en general.</p> <p><b>F7A3:</b> Mitigar la posibilidad de retiro o disminución de subvenciones mediante alianzas estratégicas con profesionales e instituciones que permitan generar un ingreso para ambas partes.</p> <p><b>F4A1:</b> Mediante la buena gestión cultural y la elaboración de actividades de calidad, originalidad y novedad se pretende reducir la falta de valoración hacia los mismos por parte del público, generando un valor agregado en cada actividad y producir un cambio en la mentalidad del público (mercado meta).</p> <p><b>F6A4:</b> El problema que acontece entre las autonomías de Catalunya y España puede perder relevancia mediante el fortalecimiento de alianzas y vínculos nacionales e internacionales.</p>	<p><b>D11A1:</b> Mediante un sistema estructurado de comunicación interna y externa generar valor agregado a las actividades culturales catalanas mediante publicidad y marketing.</p> <p><b>D7A3:</b> Elaborar un plan de precios para las actividades y generar ingresos a la organización para mitigar el riesgo del retiro del apoyo financiero por parte de la Generalitat de Catalunya o de los miembros de la misma organización.</p> <p><b>D6A4:</b> Creación de material publicitario que desvíe los conflictos existentes entre el gobierno español y la Generalitat de Catalunya, dirigiendo la misma en provecho de la cultura y tradiciones catalanas.</p> <p><b>D8A6:</b> Mitigar la informalidad mediante invitaciones por medios de comunicación a profesionales con los cuáles establecer alianzas, proyectos y convenios estratégicos.</p> <p><b>D4A6:</b> Mediante los medios de comunicación, tanto tradicionales como digitales, presentar la nueva misión, visión y valores adoptados por la organización, reduciendo de esta manera la mala imagen que se pudo haber creado de una manera indirecta.</p>
-----------------	---	---

**Elaborado por:** El autor

Mediante la realización de la matriz FO, FA, DO, DA se ha establecido el vínculo existente entre los asuntos estratégicos internos y externos de la organización, llegando a elaborar las posibles estrategias a seguir para la mitigación de cada uno de los puntos débiles que se presentan, así como el fortalecimiento de la misma. La combinación de

asuntos internos y externos, tanto positivo como negativo, genera soluciones y facilitando el desempeño de la asociación.

### **4.3. Objetivos estratégicos**

Para los objetivos previstos dentro del largo plazo se tiene que dar el seguimiento adecuado a las estrategias propuestas, de tal forma que estos generen el efecto esperado a lo largo del tiempo. El marco de tiempo de dichos objetivos y estrategias tiene que estar en relación a su tiempo de desarrollo, por lo general comprendiendo un periodo de 3 a 5 años. (Fred, 2013)

Estos objetivos tienen el propósito de alcanzar una mejora en las áreas identificadas en epígrafes anteriores. Las áreas donde se han identificado falencias en su proceso de desempeño serán seleccionadas para la implementación de estrategias de gestión. A continuación, se presenta los principales propósitos de los objetivos estratégicos planteados para el Casal Català JBC (Cuenca):

- Alcanzar una posición futura que permita a la organización consumir su misión, visión y su estrategia empresarial dentro de sus valores.
- Viabilizar gestión en temas y asuntos críticos de la organización.
- Planteamiento de resultados medibles y concretos, capaces de llevar un monitoreo a través de indicadores clave de desempeño.
- Permitir implementar el plan estratégico con el fin de alcanzar los resultados previstos.
- Instituir objetivos de calidad en la organización (Coronel I. , 2018)

El propósito de los objetivos estratégicos mencionados, está en que deben ser específicos, medibles, alcanzables, enfocados y adecuados con las perspectivas que son puestas en consideración en el *Balanced Scorecard* para lograr una dirección clara con todos aquellos colaboradores que forman parte de la organización.

Establecer una base sólida en lo referente a la toma de decisiones por parte del directorio presenta ciertas características que deben encontrarse en los objetivos al momento de su formulación, siendo que estos sean:

- Asequibles.
- Claros.
- Cuantificables y expresados en cifras.
- Tener ubicación en un horizonte temporal.

- Ser derivados de estrategias de la organización.
- No imprecisos ni abstractos.
- Capacidad de ser convertidos en tareas específicas.
- Viabilizar el esfuerzo y concentración de recursos.
- Ser múltiples

En consideración a todo lo planteado, se presenta la tabla de objetivos estratégicos, considerando los distintos aspectos dentro de la organización Casal Català JBC (Cuenca):

Tabla 6 Objetivos estratégicos

FORTALEZAS:		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1. Personal con conocimiento en los diferentes departamentos.	<b>F1O8:</b> La organización cuenta con personal capacitado para realizas anuncios en medios de comunicación.	Estandarizar el ambiente laboral y la buena gestión institucional, permitiendo fortalecer el capital humano disponible y la imagen pública de la organización mediante un control de calidad laboral. Incremento de las actividades realizadas anualmente.
2. Buen Trabajo en equipo.	<b>F2O1:</b> La organización consta con la fortaleza del buen trabajo en equipo que, relacionado con la acogida existente a centros culturales, se pueden generar actividades conjuntas entre las diferentes instituciones.	
3. Buena gestión cultural.	<b>F4A2:</b> La organización al contar con una buena gestión cultural y la calidad de sus actividades puede controlar, e incluso eliminar, la amenaza correspondiente al poco interés de sus actividades.	
	<b>F4A1:</b> Mediante la buena gestión cultural y la elaboración de actividades de calidad, originalidad y novedad, se pretende reducir la falta de valoración hacia los mismos por parte del público y se genere un valor agregado en la mentalidad del público (mercado meta).	

4. Apoyo financiero por parte de la Generalitat de Catalunya.		Gestionar los recursos proporcionados intentando reducir la utilización del apoyo financiero por lo menos en un 10%
5. Personería jurídica como asociación sin fines de lucro.		
6. Vínculos nacionales e internacionales sólidos.	<p><b>F608:</b> Los vínculos nacionales e internacionales que maneja la organización, combinada con la oportunidad que brindan los medios de comunicación puede potenciar notablemente la aceptación y la imagen de la misma.</p>	<p>Crear nuevas alianzas y vínculos con una meta establecida de 3 nuevas alianzas o vínculos por año como mínimo.</p>
	<p><b>F6A4:</b> El problema que acontece entre las autonomías de Catalunya y España puede perder relevancia mediante el fortalecimiento de y alianzas en vínculos nacionales e internacionales.</p>	
7. Alianzas estratégicas con profesionales e instituciones.	<p><b>F702:</b> Las alianzas estratégicas combinada con la apertura por parte del municipio puede potenciar las actividades en conjunto.</p>	
	<p><b>F7A6:</b> Los vínculos nacionales e internacionales sólidos frente a la amenaza de los medios de comunicación acerca de malos comentarios se puede ver reducido al mostrar una posición sólida en base a las alianzas estratégicas.</p>	

	<b>F7A3:</b> Mitigar la posibilidad de retiro de subvenciones o disminución de las mismas mediante alianzas estratégicas con profesionales e instituciones y así generar un ingreso para ambas partes mediante la elaboración de actividades conjuntas.	
8. Posesión de patrimonio inmaterial (condecoraciones, legados culturales etc.).	<b>F808:</b> Difusión mediante los medios de comunicación sobre la posesión del patrimonio inmaterial con el que cuenta la organización para generar mayor acogida.	Establecer un nivel de posicionamiento en la ciudad de Cuenca, de por lo menos un 30 % en los próximos 3 años, mediante la promoción y divulgación del patrimonio inmaterial como condecoraciones, legados, etc.
9. Infraestructura.	<b>F907:</b> La organización cuenta con infraestructura y ubicación idónea que combinada con la arquitectura de la ciudad se vuelve un atractivo para el mercado de turismo.	Explotar el uso de la infraestructura del bien inmueble debido a que es una ventaja competitiva frente a otros centros culturales por ser considerado patrimonio cultural.
<b>DEBILIDADES</b>		
1. Deficiente Control en las actividades.	<b>D101:</b> Mediante el uso de herramientas tecnológicas reducir o eliminar el deficiente control en las actividades.	Controlar el cumplimiento de las actividades según planes operativos anuales que permitan

2. Falta de planificación de actividades.	<p><b>D2O2:</b> Establecer manuales de funciones que genere sincronía con la apertura del municipio para centros culturales y sus parámetros establecidos.</p>	un desarrollo organizada de las actividades y medible según el cumplimiento con la planificación a largo plazo (% cumplimiento de misión y visión y valores.)
	<p><b>D2O2:</b> Planificar actividades en relación a las facilidades dispuestas por el municipio, debido a la apertura existente para centros culturales de tal manera que se genere mayor impacto de las planificaciones culturales municipales.</p>	
3. No cuentan con un manual de funciones.		
4. Misión y Visión desactualizada.	<p><b>D4A6:</b> Difundir mediante medios de comunicación la nueva misión, visión y valores que tiene la organización reduciendo de esta manera la mala imagen que se pudo haber creado de una manera indirecta.</p>	Mantener una misión y visión de la organización actualizada.
5. Falta de políticas empresariales.	Elaboración de políticas empresariales	
6. Inexistencia de publicidad y marketing.	<p><b>D6O4:</b> Elaboración de planes de marketing y elaboración de publicidad que relacione el vínculo entre Catalunya y Cuenca como patrimonio cultural de la humanidad.</p>	Generar un aumento en la cantidad de miembros en la ciudad de acogida en el



	<b>D6A4:</b> Creación de material publicitario que desvíe los conflictos existentes entre el gobierno español y la Generalitat de Catalunya, de tal manera que la atención únicamente se dirija hacia la cultura y las tradiciones catalanas.	mercado meta, por lo menos 70% de nuevos miembros en los próximos 3 años.
7. Falta de generación de ingresos propios.	<b>D7A3:</b> Elaborar un plan de precios para las actividades, así se generan ingresos y se puede mitigar el riesgo del retiro del apoyo financiero por parte de la Generalitat de Catalunya o de los miembros de la misma organización.	Elaborar un plan de ingresos mediante el presupuesto establecido.
8. Informalidad laboral ya que parte de los miembros son voluntarios.	<b>D8A6:</b> Mitigar la informalidad mediante invitaciones por medios de comunicación a profesionales con los cuáles se puede llegar a establecer alianzas.	Establecer formalidades laborales mediante distintos tipos de manejo laboral.
9. Falta de enfoque a actividades, objetivos claros, planes de difusión.	<b>D9O2:</b> Generar planes y actividades que cuenten con el apoyo del Municipio o de entidades privadas mediante auspicios.	Generar apoyo por parte de empresas públicas y privadas.
10. Relaciones a largo plazo con personal.		
	<b>D11O8:</b> Generar canales de comunicación mediante herramientas tecnológicas y medios de comunicación.	Mejorar el nivel de comunicación y alcance en el mercado meta.

11. No cuenta con un sistema estructurado de comunicación interna y externa.	<b>D11A1:</b> Mediante un sistema estructurado de comunicación interna y externa generar valor agregado a las actividades culturales catalanas mediante publicidad y marketing.	
--	---	--

**Fuente:** Elaborado por el autor

Como se puede apreciar, la construcción de los objetivos estratégicos establecidos abarca las distintas áreas y perspectivas de los asuntos críticos analizados con anterioridad, permitiendo que el proceso de avance y desarrollo se vuelva medible como cuantificable a largo tiempo.

#### 4.4. Indicadores clave de desempeño

Los indicadores son variables que marcan la relación existente entre los asuntos críticos de la organización y las estrategias de valor obtenidas de análisis de su situación inicial, FODA y análisis FO, FA, DO, DA. Estas variables se pueden presentar de manera cualitativa o cuantitativa, mientras los indicadores son utilizados para analizar la situación y el progreso de la organización a través de los asuntos críticos de la misma, cumpliendo de esta manera con los objetivos estratégicos planteados.

Los indicadores clave de desempeño tienen los siguientes propósitos:

- Interpretar el comportamiento del asunto crítico en función del objetivo estratégico trazado.
- Considerar medidas correctivas y preventivas al momento que las variables analizadas se comporten de manera imprevista.
- Evaluar el grado de impacto que se puede generar por las medidas implementadas.
- Monitoreo de la mejora continua en la organización. (Coronel I. , 2018)

Los indicadores clave de desempeño deben por su parte reunir características que les permitan alcanzar sus propósitos. Estas características son las siguientes:

1. Representan una actividad crítica e importante para el desempeño de la organización.
2. Tienen que ser fieles y representativos de la variable puesta en consideración.
3. Son resultados medibles y cuantificables expresados en cifras numéricas.
4. Medibles y comparables en el tiempo representando la evolución de una variable.
5. Confiables y válidos.
6. Sencillos al momento de establecerlos, mantenerlos y utilizarlos.
7. Compatibles y acoplables con otros indicadores de tal manera que permitan una precisión mayor a la hora de tomar decisiones. (Asociados, S-T, 2017)

Se obtiene un margen de seguridad en cuanto al valor de uso de los indicadores clave de desempeño en base a esta serie de preguntas:

- ¿Qué se va a medir?
- ¿Dónde es conveniente realizar la medición?
- ¿Cuándo y con qué frecuencia se tiene que realizar la medición?
- ¿Bajo qué normativa regulatoria se tiene que medir?
- ¿Quién es la persona responsable de realizar la medición?

- ¿Por qué y para que se debe realizar la medición? (Coronel I. , 2018)

Según (Kaplan & Norton, 1996) el cuadro de mando debe incorporar una variedad estructurada y balanceada de indicadores, mismos que son clasificados en dos grupos:

1. Indicadores de resultados o genéricos: Utilizados para controlar el efecto producidos en procesos o actividades.
2. Indicadores de actuación, indicadores de proceso o de previsión: Tiene un enfoque especial en la mitigación a través de un monitoreo sobre la evolución de resultados generados y las causas de sus efectos.

Es relevante esclarecer que el empleo de los indicadores por sí solos no son garantía del valor de los resultados esperados, sino que es necesario que sean complementados con más información respecto a la variable en estudio. El resultado debe tomar en cuenta qué se va a medir y cómo se medirá, con la finalidad de conseguir un mayor grado de confianza.

En base a lo estudiado dentro de los indicadores clave de desempeño, se presenta la elaboración de los mismos para la organización Casal Català JBC (Cuenca):

Tabla 7 Indicadores Clave de Desempeño

INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA
Estandarizar el ambiente laboral y la buena gestión institucional, fortaleciendo el capital humano disponible y la imagen pública de la organización mediante un control de calidad laboral. Incrementando las actividades realizadas anualmente.	INCREMENTO DE ACTIVIDADES	$\Delta \text{ACTIVIDADES} = \frac{\text{Actividades realizadas en el año } N}{\text{Actividades realizadas en el año } N - 1}$
Gestionar los recursos proporcionados, intentando reducir la utilización del apoyo financiero por lo menos en un 10%	MARGEN DE UTILIZACIÓN DE RECURSOS	$\text{Mg Utilizado} = \frac{\text{Total gastado}}{\text{Total presupuestado}} * 100$
Crear nuevas alianzas y vínculos con una meta establecida de 3 nuevos convenios por año como mínimo.	CUMPLIMIENTO DE ALIANZAS	$\Delta \text{ALIANZAS} = \text{ALIANZAS ESTABLECIDAS AÑO } N - \text{ALIANZAS CUMPLIDAS AÑO } N - 1$
Establecer un nivel de posicionamiento en la ciudad de Cuenca de por lo menos un 30 % para los próximos 3 años mediante la promoción y divulgación del patrimonio inmaterial como condecoraciones, legados, etc.)	POSICIONAMIENTO	$\Delta \text{POSICIONAMIENTO} = \frac{\text{RESULTADOS ENCUESTAS AÑO } N}{\text{RESULTADOS ENCUESTAS AÑO } N - 1} * 100$
Explotar el uso de la infraestructura del bien inmueble, debido a su ventaja competitiva de patrimonio cultural frente a otros centros culturales.	% USO DE BIEN INMUEBLE	$\% \text{ CUMPLIMIENTO} = \frac{\text{ACTIVIDADES REALIZADAS AÑO } N}{\text{ACTIVIDADES PLANIFICAADAS AÑO } N}$
Controlar el desarrollo y ejecución de las actividades según planes operativos anuales y permitan un desarrollo organizado y medible según el cumplimiento con la planificación a largo plazo ( % cumplimiento de misión y visión y valores.)	% DE CUMPLIMIENTO	$\% \text{ CUMPLIMIENTO} = \frac{\text{PLANIFICACIÓN CUMPLIDA}}{\text{PLANIFICACIÓN ESTABLECIDA}} * 100$
Mantener una misión y visión de la organización actualizada		
Generar un aumento en la cantidad de miembros en la ciudad de acogida del mercado meta, por lo menos un 70% de nuevos miembros en los próximo 3 años.	INCREMENTO DE MIEMBROS	$\Delta \text{MIEMBROS} = \text{MIEMBROS AÑO } N - \text{MIEMBROS AÑO } N - 1$
Elaborar un plan de ingresos mediante el presupuesto establecido .	PORCENTAJE DE GASTOS CUBIERTOS POR NUEVOS INGRESOS	$\text{BP} = \frac{\text{INGRESOS REALIZADOS AÑO } N - \text{SUBVENCIONES}}{\text{GASTOS AÑO } N}$
Establecer formalidades laborales mediante distintos tipos de oferta profesional.		
Generar apoyo por parte de empresas públicas y privadas.	APOYO INSTITUCIONAL	$\text{AI} = \frac{\text{CONTRIBUCIONES AÑO } N}{\text{CONTRIBUCIONES AÑO } N - 1} * 100$
Mejorar el nivel de comunicación y alcance hacia el mercado meta.		

Fuente: Elaborado por el autor.

Como se aprecia en la tabla 7, se determinó a los indicadores clave de desempeño correspondientes a cada uno de los objetivos estratégicos planteados, los mismos que servirán para medir el desempeño mediante fórmulas establecidas para facilitar la toma de decisiones de estos objetivos a largo tiempo.

#### **4.5. Cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*)**

El denominado *Balanced Scorecard*, o tablero de control, es un modelo de interfaz gráfica para el campo de la administración, facilitando una visión general de los indicadores clave de desempeño, o por sus siglas en inglés KPI (*Key Performance Indicators*), pertinentes a un objetivo o proceso determinado.

Los tableros de control permiten a los operarios supervisar y gestionar el nivel de rendimiento de los diversos departamentos de su organización; además, engloba la información, con el propósito de presentar una visión consolidada de una meta (Kaplan & Norton, Cuadro de mando integral, 2002). Por tanto, evaluar el rendimiento de una organización por medio del tablero de control posibilita capturar e informar sobre los puntos específicos y de rendimiento de cada departamento o área de la organización.

Este cuadro cuenta con la facilidad de evaluar la ejecución de distintas estrategias, de tal manera que estas puedan ser flexibles y adaptable en el proceso en caso de presentar falencias y alcanzar las metas propuestas.

Los siguientes aspectos a considerar en el cuadro de mando integral se enfatizan en tres dimensiones:

1. Estrategia empresarial: Esencial para que permita alcanzar la misión y visión de la organización en el contexto de los valores estratégicos.
2. Estructura organizacional: Conformación de equipos interdisciplinarios y ambientes laborales que permitan el desarrollo de la estrategia.
3. Enfoque: Formación entre la estructura organizacional y la estrategia empresarial mediante la aplicación de asuntos, indicadores y objetivos estratégicos. (Coronel I. , 2018)

A continuación, se presenta el desarrollo de un tablero de control aplicado a la organización Casal Català JBC (Cuenca):

Tabla 8 Balanced Scorecard

BALANCED SCORECARD										
INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO										
PERSPECTIVA	PROCESO ASOCIADO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	META MÍNIMA ACEPTABLE	Frec. Seguimiento	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	MÉTODO DE ANÁLISIS	RESPONSABLE
Clientes	Marketing y publicidad.	Establecer un nivel de posicionamiento en la ciudad de Cuenca de por lo menos un 30 % en los próximos 3 años mediante la promoción y divulgación del patrimonio inmaterial como condecoraciones, legados, etc.	POSICIONAMIENTO	$\Delta POSICIONAMIENTO = \frac{RESULTADOS ENCUESTAS AÑO N}{RESULTADOS ENCUESTAS AÑO N-1} * 100$	Porcentaje	30%	Trimestral	Anual	Estadístico	Jefe de Marketing
	Marketing y publicidad.	Generar un aumento de miembros en la ciudad de acogida del mercado meta, por lo menos un 70 nuevos miembros en los próximo 3 años.	INCREMENTO DE MIEMBROS	$\Delta MIEMBROS = MIEMBROS AÑO N - MIEMBROS AÑO N - 1$	Unidad	20	Semestral	Anual	Estadístico	
Procesos internos	Planificación y direccionamiento.	Controlar el cumplimiento de las actividades según planes operativos anuales y permitan un desarrollo organizado y medible según el cumplimiento con la planificación a largo plazo (% cumplimiento de misión y visión y valores).	% DE CUMPLIMIENTO	$\% CUMPLIMIENTO = \frac{PLANIFICACIÓN CUMPLIDA}{PLANIFICACIÓN ESTABLECIDA} * 100$	Porcentaje	90%	Mensual	Trimestral	Estadístico	Presidencia ejecutiva
Financiera	Administración financiera.	Elaborar un plan de ingresos mediante el presupuesto establecido	PORCENTAJE DE GASTOS CUBIERTOS POR NUEVOS INGRESOS	$BP = \frac{INGRESOS REALIZADOS AÑO N - SUBVENCIONES}{GASTOS AÑO N}$	Indice	1,3	Trimestral	Anual	Reporte administrativo, operativo y financiero	Presidencia ejecutiva
	Administración Financiera.	Gestionar los recursos proporcionados intentando reducir la utilización del apoyo financiero por lo menos en un 10%	MARGEN DE UTILIZACIÓN DE RECURSOS	$Mg Utilizado = \frac{Total gastado}{Total presupuestado} * 100$	Porcentaje	<= 90%	Trimestral	Anual	Estadístico	
	Gestión de actividades culturales.	Generar apoyo por parte de empresas públicas y privadas.	APOYO INSTITUCIONAL	$AI = \frac{CONTRIBUCIONES AÑO N}{CONTRIBUCIONES AÑO N-1} * 100$	Porcentaje	20%	Semestral	Anual	Estadístico	
Valor compartido	Relaciones Públicas, comunicación social y alianzas estratégicas.	Crear nuevas alianzas y vínculos con una meta establecida de 3 convenios por año como mínimo.	CUMPLIMIENTO DE ALIANZAS	$\Delta ALIANZAS = ALIANZAS ESTABLECIDAS AÑO N - ALIANZAS CUMPLIDAS AÑO N - 1$	Unidad	3	Semestral	Anual	Reporte administrativo, operativo y financiero	Jefe de relaciones públicas
	Gestión de actividades culturales.	Explotar el uso de la infraestructura del bien inmueble debido por ser considerado patrimonio a diferencia de otros centros culturales.	USO DE BIEN INMUEBLE	CUMPLIMIENTO = ACTIVIDADES REALIZADAS - ACTIVIDADES PLANIFICADAS	Unidad	3	Semestral	Anual	Reporte administrativo, operativo y financiero	Jefe de Marketing
Aprendizaje y crecimiento	Marketing y publicidad	Mejorar el nivel de comunicación y alcance hacia el mercado meta,	# capacitaciones	Implementación de software	Documento	1	Semestral	Anual	Plan de capacitación	Jefe de Marketing
	Talento humano	Estandarizar el ambiente laboral y la buena gestión institucional, fortaleciendo el capital humano disponible y la imagen pública de la organización mediante un control de calidad laboral. Incrementando las actividades realizadas anualmente.	DESEMPEÑO	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Documento	2	Trimestral	Anual	Evaluación de desempeño	Jefe de talento Humano

Fuente: Elaborado por el autor

## 4.6. Mapa estratégico

El mapa estratégico permite comprender la relación entre los objetivos estratégicos propuestos y poder representar gráficamente la estrategia a seguir por parte de la organización. El mapa estratégico brinda la contribución más significativa del *balanced scorecard* ya que proporciona el valor de importancia para cada objetivo estratégico planteado, presentando así agrupaciones entre las distintas perspectivas e interpretar las dimensiones críticas dentro de la organización. (Fernández, 2001)

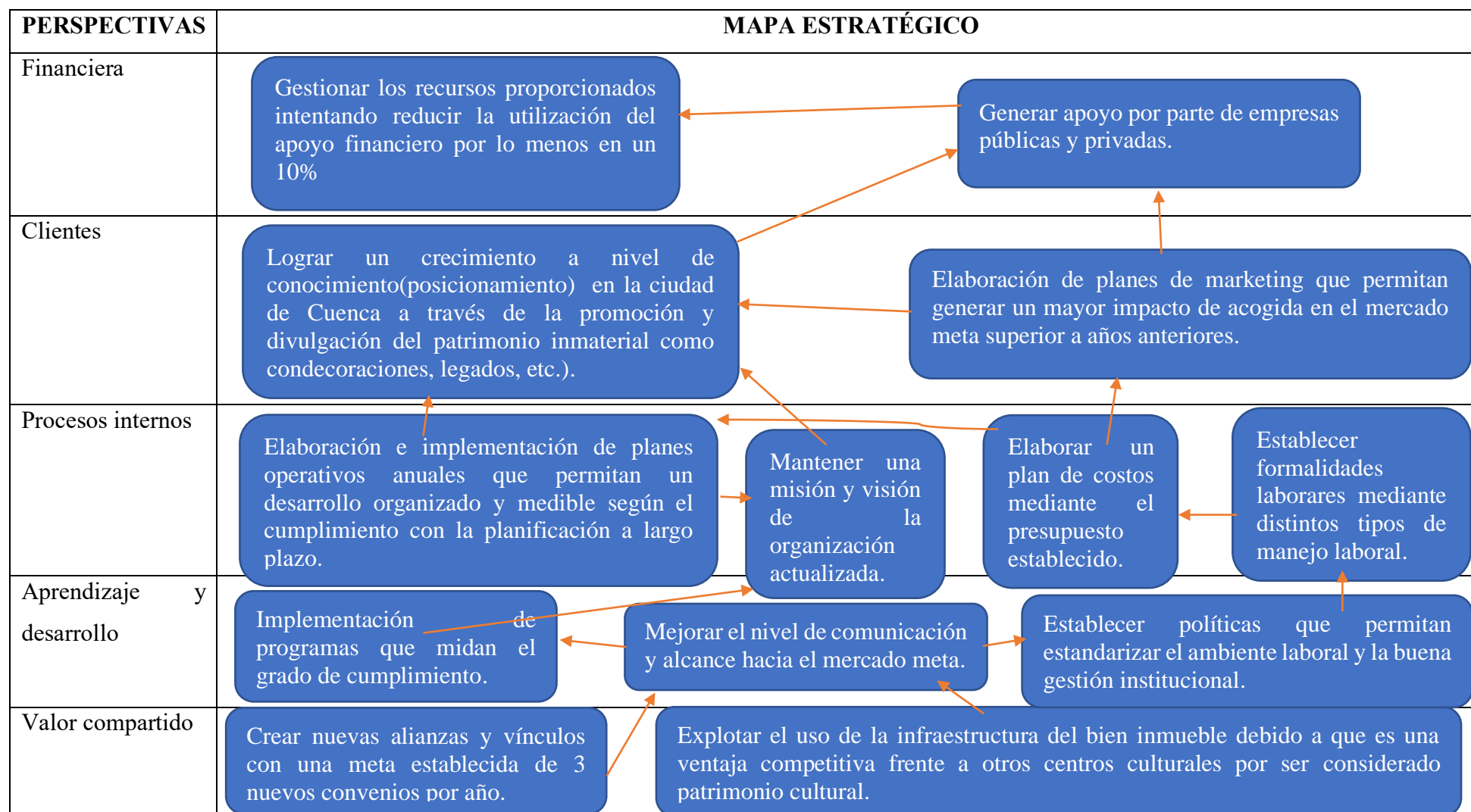
El mapa estratégico tiene el propósito de facilitar la descripción de los procesos llevados a cabo, ayudando a comprender a la dirección y cumplimiento de los objetivos desde una determinada perspectiva para alcanzar los objetivos que se encuentran en niveles superiores de importancia. (Coronel I. , 2018)

Siguiendo las relaciones establecidas en el mapa estratégico, se obtiene la descripción completa de las estrategias a seguir por parte de la organización, pasando a ser el mapa estratégico una herramienta de comunicación entre el personal para entender la estrategia como las acciones a realizarse. También permite a la alta dirección tener una visión clara de hacia dónde va la organización y también apreciar en tiempo real cuáles aspectos de la estrategia tienen éxito o no.

Durante esta etapa se establecieron relaciones de causa y efecto, desde la perspectiva de clientes hasta la perspectiva del aprendizaje y desarrollo. Según (Kaplan & Norton, Cuadro de mando integral, 2002), “la aplicación del mapa estratégico presupone sistemáticamente la determinación de una cadena de causa y efecto, entre las cuatro perspectivas, objetivos estratégicos e indicadores, a fin de reflejar las relaciones causales previamente asumidas al formular las estrategias”. Estas relaciones se pueden verificar en el mapa estratégico de la organización Casal Català JBC (Cuenca, representado por relación de las flechas, vinculando todos los objetivos estratégicos desde un análisis de forma ascendente de las causas y sus respectivos efectos:



Tabla 9 Mapa estratégico



Fuente: Elaborado por el autor.

Como se puede apreciar en la tabla 9, el mapa estratégico identifica las distintas perspectivas del *balanced scorecard*, mismas que se encuentran a detalle sobre los objetivos estratégicos y la relación causa-efecto existente en cada uno de ellos, por medio de conectores desde el objetivo estratégico inicial en el valor compartido hasta el objetivo estratégico de la perspectiva financiera.

#### **4.7. Plan estratégico**

El plan estratégico es un proceso estructurado y sistemático de las acciones que se ejecutarán, dando un enfoque a los aspectos relevantes con el fin de alcanzar los objetivos planteados. Para una correcta gestión de la estrategia que seguirá la organización, se utiliza un sistema integral de propuestas para respaldar las actividades que se ejecutarán. (Coronel I. , 2018)

Según (Sainz de Vicuña, 2017), un plan estratégico hace referencia a un plan maestro que determina las decisiones que la alta dirección ha establecido en el periodo actual y en referencia a la dirección que tomará para los próximos años, logrando conformar una organización más próspera y satisfaciendo las expectativas de los diferentes *stakeholders* (grupos de interés).

El plan estratégico presenta los siguientes propósitos:

- Aprobar objetivos estratégicos propuestos.
- Conformar los cimientos de la auditoría en el cumplimiento de los objetivos establecidos y planes de acción.
- Certificar que las estrategias determinadas se cumplan de forma sistemática y en orden cronológico.
- Establecer los distintos enlaces interdisciplinarios que serán requeridos.
- Informar las expectativas a los *stakeholders*.
- Consensuar la elaboración de planes operativos anuales, partiendo desde las estrategias determinadas.

Para facilitar la comprensión, así como la verificación de cumplimiento, se consideran los siguientes elementos:

- Estrategia de la organización.
- Cronograma de actividades.
- Detalle de recursos utilizados.
- Establecimiento de responsables.

- Objetivos estratégicos.
- Medios de verificación.

A continuación, se presenta el plan estratégico establecido para la organización Casal Català JBC (Cuenca):

Tabla 10 Plan estratégico

Plan estratégico para la organización Casal Català "Jorge Butiñá i Cardona"

Estrategia empresarial:	La principal estrategia de la organización se fundamenta en la difusión de la cultura y tradiciones catalanas en la ciudad de cuenca mediante actividades y programas establecidos de calidad brindando de esta manera una experiencia única de lo que es el pueblo catalán, llegando de esta manera a establecerse en el público con un crecimiento continuo.																
Actividades	Cronograma												Presupuesto	Responsable	Objetivos estratégicos	Medición	Evidencia
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
Elaboración de planes de marketing y de publicidad para formar vínculos entre Catalunya y Cuenca como patrimonio cultural de la humanidad.													\$ 2.000,00	Marketing y publicidad	Establecer un nivel de posicionamiento en la ciudad de Cuenca de por lo menos un 30% en los próximos 3 años mediante la promoción y divulgación del patrimonio inmaterial como condecoraciones, legados, etc.	$\Delta POSICIONAMIENTO = \frac{RESULTADOS ENCUESTAS AÑO N}{RESULTADOS ENCUESTAS AÑO N-1} * 100$	Nivel de posicionamiento
															Generar un aumento en la cantidad de miembros en la ciudad de acogida en el mercado meta, por lo menos 70 nuevos miembros en los próximo 3 años	$\Delta MIEMBROS = MIEMBROS AÑO N - MIEMBROS AÑO N - 1$	Incremento de miembros
Establecer manuales de funciones que genere sincronía con la apertura del municipio para centros culturales y sus parámetros establecidos.													\$ 600,00	Planificación y direccionamiento	Controlar el cumplimiento de las actividades según planes operativos anuales y permitan un desarrollo organizado y medible según el cumplimiento con la planificación a largo plazo (% cumplimiento de misión y visión y valores).	$\% CUMPLIMIENTO = \frac{PLANIFICACIÓN CUMPLIDA}{PLANIFICACIÓN ESTABLECIDA}$	Porcentaje de actividades cumplidas
Planificar actividades en relación a las facilidades dispuestas por el municipio, debido a la apertura existente para centros culturales y generar mayor impacto de las planificaciones culturales municipales.													\$ 100,00				
Elaborar un plan de precios para las actividades de tal manera que permita generar ingresos y poder mitigar el riesgo del retiro del apoyo financiero por parte de la Generalitat de Catalunya o de los miembros de la misma organización.													\$ 100,00	Administración financiera	Elaborar un plan de ingresos mediante el presupuesto establecido	$BP = \frac{INGRESOS REALIZADOS AÑO N - SUBVENCIONES}{GASTOS AÑO N}$	Nivel de ingresos
Realizar presupuestos considerando un margen del 10 % para imprevistos													\$ 50,00		Gestionar los recursos proporcionados intentando reducir la utilización del apoyo financiero por lo menos en un 10%	$Mg Utilizado = \frac{Total gastado}{Total presupuestado} * 100$	Mantenimiento del margen

Generación de planes y actividades que cuenten con el apoyo del Municipio y entidades privadas mediante auspicios.																			\$	-	Gestión de actividades culturales	Generar apoyo por parte de empresas públicas y privadas.	$AI = \frac{CONTRIBUCIONES\ AÑO\ N}{CONTRIBUCIONES\ AÑO\ N-1} *100$	Incremento en aportes
Gestionar distintas posibilidades de convenios de cooperación que permitan generar alianzas estratégicas con profesionales e instituciones que permitan generar un ingreso para ambas partes mediante la elaboración de actividades conjuntas.																			\$	1.500,00	Relaciones Públicas, comunicación social y alianzas estratégicas	Crear nuevas alianzas y vínculos con una meta establecida de 3 conevenios por año como mínimo.	$\Delta ALIANZAS = ALIANZAS\ ESTABLECIDAS\ AÑO\ N - ALIANZAS\ CUMPLIDAS\ AÑO\ N - 1$	Incremento en alianzas
Seleccionar y ensayar actividades en las cuáles se pueda explotar el uso del bien inmueble.																			\$	1.000,00	Gestión de actividades culturales	Explotar el uso de la infraestructura del bien inmueble debido por ser considerado patrimonio a difrencia de otros centros culturales.	CUMPLIMIENTO = ACTIVIDDDES REALIZADAS- ACTIVIDADES PLANIFICADES	Incremento de actividades en el bien inmueble
Generar de canales de comunicación a través de herramientas tecnológicas y medios de comunicación.																			\$	2.000,00	Marketing y publicidad	Mejorar el nivel de comunicación y alcance hacia el mercado meta,		Software
Generar valor agregado a las actividades culturales catalanas mediante la implementación y uso de aplicaciones y redes sociales.																		\$	1.000,00					
Establecer políticas empresariales y procesos de control de calidad en activides realizadas como la gestión.																			\$	300,00	Talento humano	Estandarizar el ambiente laboral y la buena gestión institucional, fortaleciendo el capital humano disponible y la imagen pública de la organización mediante un control de calidad laboral. Incrementando las actividades realizadas anualmente.	Manual de políticas empresariales	Manual de políticas empresariales

**Fuente:** Elaborado por el autor.

El presente plan estratégico se encuentra estructurado según los objetivos estratégicos, las actividades para garantizar el cumplimiento de los mismos y el presupuesto necesario requerido, así como los responsables de cada una de las actividades como del plazo de tiempo establecido según un cronograma de 12 meses. En el apartado de evidencias se indica la señal de que la actividad ha sido realizada.

Este capítulo concluye con la elaboración de la planificación a largo plazo con el que la organización se regirá para el cumplimiento de sus objetivos y metas. La elaboración se ha llevado a cabo desde la identificación de temas estratégicos y los asuntos críticos internos y externos desarrollados desde el análisis FODA, mismo que se desarrolló mediante estudios FO, FA, DO, DA para identificar la relación existente y determinar las estrategias de acuerdo a las necesidades que se presenten.

Mediante estos análisis se formuló los objetivos estratégicos, así como los indicadores clave de desempeño, mismos que servirán para determinar el nivel o grado de cumplimiento en cada uno de los objetivos. También se consideró necesario la elaboración del *balanced scorecard* y el mapa estratégico para visualizar el cumplimiento de los objetivos en base a las diferentes perspectivas, logrando el cumplimiento de un objetivo que lleva a otro hasta el logro del último objetivo.

# CAPÍTULO 5

## PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO

En este capítulo se tratará lo correspondiente a la planificación a corto plazo, siendo la elaboración del plan operativo acorde a un año. Así mismo se realizará la formulación de los objetivos a corto plazo con los diferentes beneficios y miras que guiarán a la mejora continua del Casal Català JBC (Cuenca).

Haciendo referencia a las distintas actividades que permitirán alcanzar las metas en un futuro próximo, es importante considerar que en este tipo de planificación no se deben incluir decisiones impulsivas sino estar sujeto a un plan de acción razonable y relista para determinar actividades, recursos y responsables según las distintas áreas comprendidas en la organización en un periodo determinado de tiempo. Lo importante está en que la organización se encuentre preparada hacia los distintos desafíos y apuros latentes en el entorno de la misma, enfocando de una manera óptima las actividades y estableciendo un seguimiento mediante los indicadores determinados.

Como aspectos importantes de la planificación a corto plazo se presentan los distintos beneficios que la organización puede alcanzar:

1. Asegurar compatibilidad entre resultados a corto plazo en relación a la gestión de largo plazo.
2. Garantiza la comunicación efectiva.
3. Define un lenguaje común y líneas de actuación.
4. Facilita labores de planificación y presupuesto.
5. Promueve el trabajo en equipo.

### **5.1. Objetivos a corto plazo**

Los objetivos a corto plazo implican la puesta en marcha de diferentes variables como recursos para tener una visión de nuevas oportunidades o alternativas existentes que impulsen la innovación en la organización, añadiéndole de esta manera valor durante el recorrido que tiene por delante.

Los objetivos a corto plazo pueden en ocasiones dar la impresión de ser irrelevantes porque representan pasos pequeños e imperceptibles, pero generan un gran impacto en el

mediano y largo plazo al ser estos un conjunto y no individuales. Para su correcta formulación se debe considerar los siguientes aspectos:

- Constituyen un punto importante dentro de un plan operativo anual (POA).
- Se generan a partir de un análisis de objetivos y plan estratégico.
- Tienen un enfoque en lo que se quiere alcanzar.
- Hacen referencia a la situación proyectada.
- Definen un solo resultado.
- Apoyan al cumplimiento del plan estratégico y permiten elaborar POAs.

Para la organización Casal Català JBC (Cuenca) se han determinado los siguientes objetivos a corto plazo:

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Objetivos a Corto plazo
Clientes	Establecer un nivel de posicionamiento en la ciudad de Cuenca mediante la promoción y divulgación del patrimonio inmaterial como condecoraciones, legados, etc.	Incrementar en un 10% el nivel de posicionamiento en el mercado meta para el próximo año.
	Generar una mayor cantidad de miembros en la ciudad de acogida en el mercado meta superior a años anteriores	Incrementar los miembros en 20 para el próximo año.
Procesos internos	Controlar el cumplimiento de las actividades según planes operativos anuales que permitan un desarrollo organizada y medible según el cumplimiento con la planificación a largo plazo (% cumplimiento de misión y visión y valores).	Seguimiento trimestral de las actividades establecidas según el plan operativo anual.
	Elaborar un plan de ingresos mediante el presupuesto establecido.	Elaborar un plan de ingresos trimestral según las actividades establecidas.
Financiera	Gestionar los recursos proporcionados intentando reducir la utilización del apoyo financiero por lo menos en un 10%	Asignación de recursos trimestral.
	Generar apoyo por parte de empresas públicas y privadas.	Generar apoyo de por lo menos 2 instituciones en el año.



Valor compartido	Crear nuevas alianzas y vínculos con una meta establecida de 3 nuevos convenios por año como mínimo.	Establecer posibles instituciones dispuestas a realizar alianzas estratégicas con la organización.
	Explotar el uso de la infraestructura del bien inmueble debido por ser considerado patrimonio a diferencia de otros centros culturales.	Generar 3 actividades anuales que impliquen el uso del bien inmueble.
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar el nivel de comunicación y alcance en el mercado meta en un 70 % mínimo para el próximo año	Implementar 2 canales de comunicación en los primeros 6 meses del año.
	Estandarizar el ambiente laboral y la buena gestión institucional permitiendo fortalecer el capital humano disponible y la imagen pública de la organización mediante un control de calidad laboral. Incrementando las actividades realizadas anualmente.	Elaborar las políticas empresariales que regirán la institución en los próximos 12 meses.

**Fuente:** Elaborado por el autor.

Los objetivos a corto plazo presentados se formularon en base a los objetivos estratégicos, según las áreas necesarias en la gestión de la organización.

## 5.2. Plan operativo anual (POA)

El plan operativo anual es un documento elaborado a finales de cada año. Este documento debe cumplir con características tales como ser analítico, específico y detallado, siendo su enfoque hacia el nivel interno de las organizaciones y que facilite la comunicación entre todos los colaboradores.

Funciona para orientar la dinámica entre los distintos procesos y según los recursos disponibles, transformando de esta manera aquellos propósitos a nivel de organización en objetivos claros, precisos y evaluables en el corto plazo. El plan operativo anual dirige el camino durante un año en relación a la visión proporcionada por la alta dirección, así como informar aquellos objetivos prioritarios relacionando gestión con estrategia, al igual que la asignación de recursos en función del costo-beneficio y la aportación de valor, la reducción de riesgo y decisiones improvisadas, generando credibilidad y confianza en la gestión realizada como el de optimizar los resultados con los recursos disponibles. (Pérez, 2018)

Los elementos que un plan operativo anual debe contener son los siguientes:

- Resultados a obtener durante el año con sus respectivos indicadores.
- Las actividades o acciones a seguir por parte de la organización.
- Responsables de cada actividad.
- Recursos necesarios para la ejecución de la actividad.
- Cronograma en una línea de tiempo.
- Medios de verificación.

A continuación, se presenta el plan operativo anual propuesto a la organización Casal Català JBC (Cuenca):

Tabla 11 Plan operativo anual

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Objetivos a Corto plazo	PLAN OPERATIVO ANUAL												Presupuesto	Responsable	Medición	Evidencia
			Cronograma															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Clientes	Establecer un nivel de posicionamiento en la ciudad de Cuenca mediante la promoción y divulgación del patrimonio inmaterial como condecoraciones, legados, etc.)	Incrementar en un 10% el nivel de posicionamiento en el mercado meta para el próximo año.													\$ 600,00	Marketing y publicidad	$\Delta POSICIONAMIENTO = \frac{RESULTADOS ENCUESTAS AÑO N}{RESULTADOS ENCUESTAS AÑO N-1} * 100$	Nivel de posicionamiento
	Generar un mayor cantidad de miembros en la ciudad de acogida en el mercado meta superior a años anteriores	Incrementar los miembros en 20% para el próximo año.													\$ 300,00		$\Delta MIEMBROS = MIEMBROS AÑO N - MIEMBROS AÑO N - 1$	Incremento de miembros
Procesos internos	Controlar el cumplimiento de las actividades según planes operativos anuales que permitan un desarrollo organizada de las actividades y medible según el cumplimiento con la planificación a largo plazo ( % cumplimiento de misión y visión y valores.)	Seguimiento trimestral de las actividades establecidas según el plan operativo anual.													\$ 200,00	Planificación y direccionamiento	$\% CUMPLIMIENTO = \frac{PLANIFICACIÓN CUMPLIDA}{PLANIFICACIÓN ESTABLECIDA}$	Porcentaje de actividades cumplidas
	Elaborar un plan de ingresos mediante el presupuesto establecido	Elaborar un plan de ingresos trimestral según las actividades establecidas.													\$ 150,00	Administración financiera	$BP = \frac{INGRESOS REALIZADOS AÑO N - SUBVENCIONES}{GASTOS AÑO N}$	Nivel de ingresos
Financiera	Gestionar los recursos proporcionados intentando reducir la utilización del apoyo financiero por lo menos en un 10%	Asignación de recursos trimestral.													\$ 100,00	Gestión de actividades culturales	$Mg Utilizado = \frac{Total gastado}{Total presupuestado} * 100$	Mantenimiento del margen
	Generar apoyo por parte de empresas públicas y privadas.	Generar apoyo de por lo menos 2 instituciones en el año.													\$ 600,00		$AI = \frac{CONTRIBUCIONES AÑO N}{CONTRIBUCIONES AÑO N-1} * 100$	Incremento en aportes
Valor compartido	Crear nuevas alianzas y vínculos con una meta establecida de 3 nuevas alianzas o vínculos por año como mínimo	Establecer posibles instituciones dispuestas a realizar alianzas estratégicas con la organización.													\$ 600,00	Relaciones Públicas, comunicación social y alianzas estratégicas	$\Delta Alianzas = A. establecidas AÑO N - A. realizadas AÑO N - 1$	Incremento en alianzas
	Explotar el uso de la infraestructura del bien inmueble debido a que es una ventaja competitiva frente a otros centros culturales por ser considerado patrimonio cultural.	Generar 3 actividades anuales que impliquen el uso del bien inmueble.													\$ 400,00	Gestión de actividades culturales	CUMPLIMIENTO = ACTIVIDADES REALIZADAS - ACTIVIDADES PLANIFICADAS	Incremento de actividades en el bien inmueble
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar el nivel de comunicación y alcance en el mercado meta en un 70 % mínimo para el próximo año	Implementar 2 canales de comunicación en los primeros 6 meses del año.													\$ 1.500,00	Marketing y publicidad		Software
	Estandarizar el ambiente laboral y la buena gestión institucional permitiendo fortalecer el capital humano disponible y la imagen pública de la organización mediante un control de calidad laboral. Incrementando las actividades realizadas anualmente.	Elaborar las políticas empresariales que regirán la institución en los próximos 12 meses.													\$ 300,00	Talento humano	Manual de políticas empresariales	Manual de políticas empresariales

Fuente: Elaborado por el autor

Como se puede apreciar en el plan operativo anual, se han establecido distintas acciones necesarias para gestionar aquellas áreas abarcadas en las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard*. Mediante la aplicación y uso de estrategias integrales de valor junto al plan estratégico, se han establecido las acciones para el año 2022 mediante el cumplimiento de actividades a corto y largo plazo para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.

Este capítulo corresponde a la planificación a corto plazo partiendo del plan estratégico correspondiente a la planificación a largo plazo, identificando aquellas áreas críticas del Casal Català JBC (Cuenca) como sus actividades y acciones a seguir, así como la asignación de recursos necesarios como los responsables de cada actividad en un plazo de tiempo determinado que generen las evidencias y señales sobre si se están cumpliendo las actividades o si es necesario realizar algún tipo de ajuste en el proceso o durante el desarrollo del plan operativo anual.

Es necesario recordar que un plan operativo anual no siempre debe mantenerse rígido sino ser flexible ante ciertos factores que lleven a la organización a realizar acciones de emergencia como de último momento.

## CONCLUSIONES

El presente proyecto ha permitido a la organización Casal Català JBC (Cuenca) tener un diagnóstico acerca de su situación actual y hacia dónde se quiere posicionar en un futuro próximo mediante la elaboración de estrategias y actividades propuestas.

A continuación, se presentan las conclusiones obtenidas después de la investigación y análisis del proyecto:

- Se han establecido los conceptos necesarios para facilitar el entendimiento de los distintos temas abordados mediante el análisis de situación actual a través de varias interrogantes como del análisis FODA, evidenciado que la organización realiza sus procesos de manera empírica y no cuenta con un método de planificación. En ese sentido presenta varias dificultades para desempeñar sus actividades.
- Se identificó aquellos puntos favorables y desfavorables en el ambiente interno y externo, logrando determinar una prioridad de recursos como establecimiento de estrategias.
- Se ha realizado un análisis del macro y micro entorno de la organización mediante el uso de la herramienta PESTAL para así identificar aquellos puntos donde pueden ser utilizados a favor con una correcta combinación y aplicación de los hallazgos según las estrategias.
- Se actualizó la misión y visión, así como los valores estratégicos de la organización, siendo estos que fueron establecidos de una manera tácita. De este modo se establece un primer direccionamiento para el futuro próximo en el que se ubicará a la entidad.
- Establecimiento de las estrategias y los objetivos estratégicos de la organización a través de un análisis FO, FA, DO, DA, partiendo de combinación de los puntos fuertes y débiles de la misma, dando origen a la creación de distintas estrategias que servirán para el aprovechamiento de las diferentes situaciones.
- Se han determinado los distintos indicadores clave de desempeño que regirán en la asociación a la par de las actividades, de tal manera que se permita el control del cumplimiento y el impacto que se genera del plan de actividades establecido, facilitando la toma de decisiones y la ejecución de las mismas de manera oportuna.
- Se ha diseñado un *Balanced Scorecard* de acuerdo a las perspectivas necesarias, asociando los objetivos estratégicos a cada proceso y estableciendo los mínimos

necesarios para alcanzar los objetivos propuestos junto al proceso de control por medio de la aplicación de indicadores clave de desempeño.

- Se elaboró el mapa estratégico de la organización donde se asocian los objetivos estratégicos y las perspectivas de la organización, logrando una ruta de posicionamiento futuro y determinar aquellos objetivos necesarios e indispensables para el desarrollo de los próximos objetivos establecidos.
- Se efectuó la elaboración de los objetivos a largo plazo para el desarrollo del plan estratégico que se aplicará en la organización mediante la asignación de recursos y responsables en un periodo establecido de 3 a 5 años.
- Por último, se establecieron los objetivos a corto plazo necesarios para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. Estos se realizarán dentro de una escala menor de tiempo, por lo que se estableció el plan operativo anual donde se encuentran determinadas aquellas estrategias de mitigación para cumplimiento de los objetivos a largo plazo, teniendo un control sobre la proyección de la organización en el corto plazo y saber si se está alcanzando lo propuesto o es necesario realizar ajustes.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a la organización Casal Català JBC (Cuenca) tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Realizar planes estratégicos de manera periódica, así como la elaboración de planes operativos anuales para mantener una visión clara de hacia dónde se está dirigiendo la organización en un futuro próximo, siendo esta una ventaja al estar preparado ante las distintas situaciones que se pueden presentar.
- Realizar estudios de mercado regulares sobre el posicionamiento que se tiene en el mercado meta. De ese modo se pueden tener una idea más clara de aquellos puntos necesarios para mejorar o para destinar recursos.
- Potenciar las alianzas estratégicas, representando una fortaleza importante para este tipo de organizaciones.
- Reestructurar el organigrama de funciones e implementar departamentos de acuerdo a los procesos que se realizan.
- Elaborar planes de marketing y de ventas que permitan fuentes de ingresos para así llevar a cabo los objetivos estratégicos propuestos.

## 6. Referencias

### 6.1. Bibliografía

- Armijos, M. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. ILPES/CEPAL.
- Asociados, S-T. (2017). *Característica de los indicadores de un sistema de gestión*.
- Auguer, & Pérez. (2004).
- Blanco, H., Carballal , E., & Columbié, M. (2008). *Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores*.
- Casal catalá JBC Cuenca. (1 de Mayo de 2021). *Casal Cuenca JBC*. Obtenido de <https://www.casalcuencajbc.com/>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Coronel , I. (2018). *Guía de planeación estratégica*. Cuenca.
- Coronel, I. (2018). *Guía de gestión estratégica*. Cuenca.
- Ecuador, B. C. (16 de Junio de 2021). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1421-la-pandemia-incidio-en-el-crecimiento-2020-la-economia-ecuatoriana-decrecio-7-8>
- Fernández, A. (2001). *El balanced scorecard*.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*.
- Freeman, E. (1984). *Strategic management*. Cambridge: Cambridge university press.
- Freeman, E., Harrison, J., & Wicks, A. (2010). *Stakeholders theory: The state of the art*. Cambridge: Cambridge university press.
- Generalitat de Catalunya. (17 de Mayo de 2021). *Gencat*. Obtenido de [https://exteriors.gencat.cat/ca/ambits-dactuacio/afers\\_exteriors/catalans-i-catalanes-externor/comunitats-catalanes/les-comunitats-catalanes-en-xifres/](https://exteriors.gencat.cat/ca/ambits-dactuacio/afers_exteriors/catalans-i-catalanes-externor/comunitats-catalanes/les-comunitats-catalanes-en-xifres/)
- INEN. (2017). *Servicio ecuatoriano de normalización*.



- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *El cuadro de mando integral* .
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- López, J. (2018). *Planeación estratégica* .
- Palacios, L. (2009). *Dirección estratégica*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Parada, J. (1988). *Rentabilidad empresarial, un enfoque de gestión*. Concepción: Universidad de concepción.
- Paris, F. (2011). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Paidotribo.
- Pérez, V. (2018). *Plan operativo anual*. Tudela.
- Porter, M. (1989). *The competitive advantage of natios*. London: Palgrave Mcmillan.
- Porter, M. (2009). *Gestión estratégica organizacional*. Barcelona: Deusto S.A.
- Prieto, J. (2009). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Sainz de Vicuña, J. (2017). *Plan estratégico en la práctica* . Madrid: ESIC Business Marketing School.
- Scott, A. (2013). *Planificación estratégica*. Edinburgh: Heriot Watt University.
- Steiner, G. (1997). *Planeación estratégica*. New York: McGraw Hill Book.
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo editorial patria S.A.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Education.