

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MI
ESTUDIO PRODUCCIONES 2016 - 2019

IVONNE STEPHANY MUÑOZ ORTEGA
JEISON ANDRÉS ESCOBAR TABORDA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2015

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MI
ESTUDIO PRODUCCIONES 2016 - 2019

IVONNE STEPHANY MUÑOZ ORTEGA
JEISON ANDRÉS ESCOBAR TABORDA

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Administrador de empresas

Director:
Benjamín Betancourt Guerrero
Magister en Administración de Empresas.

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2015

Nota de aceptación:

Aprobado por el comité de Trabajo de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar al título de Administrador de Empresas.

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, 20 de Mayo de 2015

DEDICATORIA

Dedico este logro a mis padres por brindarme su apoyo incondicional durante toda mi vida, quienes con su amor, comprensión, consejos y enseñanzas han representado un pilar fundamental para la consecución de mis logros motivándome a seguir siempre adelante por más difícil que sea el camino.

A mi hermana por brindarme el ejemplo de una hermana mayor llena de fortaleza ante todas las adversidades y con ánimos constantes de superación.

A mis compañeros de estudio con los que logré establecer relaciones de sincera amistad y quienes con su colaboración y compañerismo formaron parte importante durante mi etapa universitaria.

Jeison Andrés Escobar Taborda

Doy gracias a Dios por darme la oportunidad de vivir rodeada de personas maravillosas, personas a las que dedico éste trabajo, como fruto del esfuerzo que ellos han atestiguado desde el inicio.

Lo dedico a mi familia, a mis padres, a mis hermanos y novio quienes constantemente me demuestran la sinceridad de su amor; que no se conforman con estar cerca sino que buscan hacerme sentir su compañía, que cuando preguntan cómo estoy en verdad quieren saberlo, que comparten conmigo sin esperar nada a cambio, que se apropian de mi dolor en el momento indicado, se alegran de mis logros y celebran conmigo, por lo que sé que culmino junto con ellos ésta etapa de mi vida.

Ivonne Stephany Muñoz Ortega

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por permitirme la oportunidad de prepararme académicamente al igual que la posibilidad de culminar esta importante etapa de manera exitosa.

A mis padres por brindarme su apoyo integral con el cual se hace realidad este logro.

A Ivonne Stephany Muñoz Ortega por su apoyo, tolerancia y colaboración en la elaboración del presente trabajo.

A la empresa Mi Estudio Producciones y sus colaboradores, por estar siempre prestos a brindar la información necesaria para la realización del proyecto.

A los profesores Benjamín Betancourt y Emilio Corrales, quienes con sus consejos, asesorías y motivación permitieron la exitosa finalización de esta etapa.

Jeison Andrés Escobar Taborda

Primeramente quiero darle las gracias a Dios por prestarme la vida, por formarme como persona a través de cada etapa, incluyendo ésta que ahora culmina.

A mis padres Medardo Muñoz y Nelly Ortega por creer en mí, por apoyarme en cada proyecto que emprendo, por ser tolerantes y darme el ejemplo de personas esforzadas que forjan a pulso su propio destino.

A Jhon Erick Ortiz porque ha sido testigo y participe de todo mi proceso de formación profesional, brindándome su colaboración incondicional en cada momento.

A mi compañero Jeison Andrés Escobar por el empeño y compromiso puesto en la elaboración de éste trabajo.

A los profesores Benjamín Betancourt y Emilio Corrales por haber guiado la realización de este trabajo; de igual forma al profesor Rubén D. Echeverry, a mis compañeros de curso y a todos los que directa o indirectamente colaboraron para materializar éste proyecto.

Ivonne Stephany Muñoz Ortega

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	18
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	20
1.1 ANTECEDENTES.....	20
1.2 OBJETIVOS	22
1.2.1 Objetivo general	22
1.2.2 Objetivos específicos.....	22
1.3 MARCO REFERENCIAL	23
1.3.1 MARCO TEÓRICO.....	23
1.3.2 MARCO CONCEPTUAL	57
1.3.3 MARCO CONTEXTUAL.....	66
1.4 METODOLOGÍA	68
1.4.1 Fuentes y Técnicas para la recolección de información.	68
1.4.2 Tipo de investigación.....	70
1.4.3 Herramientas.....	70
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	71
1.6 RESULTADOS ESPERADOS	73
1.7 CRONOGRAMA	73
1.8 PRESUPUESTO.....	75
2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	76
2.1 MISIÓN DE MI ESTUDIO PRODUCCIONES.....	78
2.2 VISIÓN DE MI ESTUDIO PRODUCCIONES.....	78
2.3 PENSAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	78
2.4 NECESIDAD A SATISFACER	79
2.5 PROPUESTA DE VALOR.....	79
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y SECTORIAL.....	80
3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO	80

3.1.1	Entorno económico.	80
3.1.2	Entorno Social.	85
3.1.3	Entorno cultural.	89
3.1.4	Entorno Demográfico.	91
3.1.5	Entorno ambiental.	94
3.1.6	Entorno legal.	98
3.1.7	Entorno gubernamental y político.	101
3.1.8	Entorno Tecnológico.	104
3.1.9	Análisis integrado del entorno.	107
3.2	ANÁLISIS SECTORIAL.	116
3.2.1	Identificación del sector.	116
3.2.2	Caracterización del sector.	117
3.2.3	Análisis competitivo de Mi Estudio Producciones.	122
3.2.4	Diamante competitivo del sector de las actividades creativas, artísticas y de entretenimiento en Colombia.	133
4.	REFERENCIACIÓN O BENCHMARKING	135
4.1	CARACTERIZACIÓN DE ORGANIZACIONES A COMPARAR	135
4.1.1	Mi Estudio Producciones.	135
4.1.2	Nuestra Herencia Centro Musical.	137
4.1.3	JA Back Line.	139
4.1.4	Dial Music.	140
4.2	FACTORES CLAVE DE ÉXITO	141
4.2.1	Precio competitivo.	141
4.2.2	Acústica del sitio.	141
4.2.3	Equipos de amplificación e instrumentos musicales.	142
4.2.4	Iluminación de la sala de ensayo.	142
4.2.5	Disponibilidad de parqueadero.	142
4.2.6	Facilidad de acceso.	142
4.2.7	Servicio.	142
4.2.8	Establecimientos comerciales cerca.	143

4.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	143
4.4 RADARES DE RESULTADOS	145
4.4.1 Resultados de Mi Estudio Producciones.	146
4.4.2 Resultados de Nuestra Herencia Centro Musical.	147
4.4.3 Resultados de JA Back Line.	148
4.4.4 Resultados de Dial Music.	149
4.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.	150
5. ANÁLISIS INTERNO.	151
5.1 ANÁLISIS DEL MERCADO	151
5.1.1 Descripción de los clientes.	151
5.1.2 Mercado.	151
5.2 ANÁLISIS TÉCNICO.	159
5.2.1 Proceso de producción del bien o servicio.	159
5.2.2 Diagrama de flujo del proceso de producción del servicio de alquiler de sala de ensayo en Mi Estudio Producciones.	160
5.2.3 Proceso de distribución de los productos o servicios.	162
5.2.4 Diagrama de flujo del proceso de distribución del servicio de alquiler de sala de ensayo en Mi Estudio Producciones.	162
5.2.5 Insumos básicos utilizados para prestar los servicios en Mi Estudio Producciones.	163
5.2.6 Ubicación, diseño y distribución de Mi Estudio Producciones.	167
5.3 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	170
5.3.1 Aspectos estratégicos.	170
5.3.2 El factor humano en Mi Estudio Producciones.	171
5.3.3 Análisis cualitativo y cuantitativo de personal.	172
5.3.4 Estructura Básica de Mi Estudio Producciones.	173
5.4 ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL	174
5.4.1 Situación legal de Mi Estudio Producciones.	174
5.4.2 Situación ambiental.	175
5.4.3 Situación social.	175

5.5 ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	176
6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA.....	180
6.1 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS EXTERNO.....	180
6.2 FORMULACIÓN Y DISEÑO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – EFE	183
6.3 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INTERNO	185
6.4 FORMULACIÓN Y DISEÑO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – EFI	186
6.4 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DOFA	189
6.5 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DOFA.....	193
7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	196
7.1 VISIÓN.	196
7.1.1 Elementos previos.	196
7.1.2 Situación presente de la empresa y su entorno.	196
7.1.3 Elementos del pasado, fallas y errores de la organización.....	197
7.1.4 Futuro, ¿cómo será el mundo del futuro al que se enfrentará la organización?	197
7.1.5 Imaginar la empresa a largo plazo.	198
7.1.6 Elaborar la estrategia, ¿cómo llegaremos al futuro deseado?	198
7.1.7 Prever los obstáculos, ¿cómo superar los obstáculos?.....	198
7.1.8 Concebir la arquitectura del cambio, ¿cómo rediseño la organización para enfrentar el futuro?	198
7.1.9 Formulación de la visión.	199
7.1.10 Comparación de la visión formulada y la anterior.....	199
7.2 MISIÓN.....	200
7.2.1 ¿Quiénes son los clientes?	200
7.2.2 ¿Cuáles son los principales productos o servicios?	200
7.2.3 ¿Donde compite la empresa?	200
7.2.4 ¿Es la tecnología un interés primordial en la empresa?.....	200
7.2.5 ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?.....	201

7.2.6 ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?	201
7.2.7 ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja comparativa?	201
7.2.8 Formulación de la nueva misión.	201
7.2.9 Comparación de la misión formulada y la anterior.	202
7.3 OBJETIVOS	203
7.3.1 Objetivo de desarrollo o crecimiento.	203
7.3.2 Objetivo de competitividad	203
7.3.3 Objetivo financiero o de recursos y capacidades.	203
7.3.4 Objetivo de responsabilidad social.	203
8. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS, ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	204
8.1 ESTRATEGIAS.....	204
8.1.1 Estrategias de desarrollo o crecimiento.....	204
8.1.2 Estrategias de competitividad.	207
8.1.3 Estrategias financieras o de recursos y capacidades.....	212
8.1.4 Estrategias de responsabilidad social.	213
8.1.5 Resumen de estrategias:.....	214
8.2 ESTRUCTURA	215
9. PLAN DE ACCIÓN Y DE MEJORAMIENTO.....	220
9.1 SITUACIÓN ACTUAL	220
9.2 OBJETIVOS A CORTO PLAZO.....	220
9.3 ACTIVIDADES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS.....	221
9.4 OBJETIVOS A CORTO PLAZO VS. ACTIVIDADES	222
9.5 CRONOGRAMA	224
9.6 RECURSOS Y PRESUPUESTO	226
9.7 RESPONSABLE DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN	228
9.8 FORMULACIÓN DE POLÍTICAS.....	228
10. SEGUIMIENTO Y CONTROL	230

10.1 ASIGNACIÓN DE RESPONSABLES	230
10.2 INDICADORES DE CONTROL	230
11. CONCLUSIONES	233
12. RECOMENDACIONES	235
BIBLIOGRAFÍA	237

LISTA DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1. Músicos ensayando en la sala de una casa.....	21
Imagen 2. Techo diseñado para romper ondas de sonido.....	67
Imagen 3. Propietarios instalando aislamiento acústico en las paredes.	76
Imagen 4. Vitrina de instrumentos a la venta.	77
Imagen 5. Competidores de Mi Estudio Producciones.	124
Imagen 6. Sala de ensayo de Mi Estudio Producciones.	136
Imagen 7. Sala de ensayo de Nuestra Herencia Centro Musical.....	138
Imagen 8. Sala de ensayo de JA Back Line.	139
Imagen 9. Sala de ensayo de Dial Music.....	140
Imagen 10. Logo de Mi Estudio Producciones.....	155
Imagen 11. Parqueaderos de Mi Estudio Producciones.	164
Imagen 12. Equipos nuevos adquiridos por Mi Estudio Producciones.....	166
Imagen 13. Sala de estar Mi Estudio Producciones.....	167
Imagen 14. Ubicación de Mi Estudio Producciones.	168
Imagen 15. Plano de las instalaciones físicas de Mi Estudio Producciones.	169
Imagen 16. Recorrido del cliente por las instalaciones físicas de Mi Estudio Producciones.	169

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Etapas de la estrategia.	26
Figura 2. Aspectos claves para una correcta formulación de la estrategia.	31
Figura 3. Entradas para la evaluación de una estrategia.	37
Figura 4. Proceso de estrategia.	38
Figura 5. Los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria.	43
Figura 6. Elementos de la estructura de la industria.	44
Figura 7. Estrategias genéricas de Porter.	48
Figura 8. La cadena de valor.	52
Figura 9. Proceso estratégico.	69
Figura 10. Análisis de la estructura del sector de Mi Estudio Producciones.	131
Figura 11. Diamante Competitivo para el sector de las actividades creativas, artísticas y de entretenimiento.	132
Figura 12. Diagrama de flujo alquiler de sala de ensayo.	161
Figura 13. Diagrama de flujo distribución del servicio de alquiler de sala de ensayo.	163
Figura 14. Propuesta de estructura de Mí Estudio Producciones.	219

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Definiciones de estrategia.....	24
Tabla 2. Riesgos de las estrategias genéricas.....	51
Tabla 3. Definiciones de Ventaja competitiva.	55
Tabla 4. Análisis del entorno económico.	84
Tabla 5. Análisis del entorno social.....	89
Tabla 6. Análisis del entorno cultural.	91
Tabla 7. Análisis del entorno demográfico.	94
Tabla 8. Estándares máximos permisibles de niveles de emisión de ruido expresados en decibeles DB(A).....	96
Tabla 9. Análisis del entorno ambiental.	98
Tabla 10. Análisis del entorno legal.	101
Tabla 11. Análisis del entorno gubernamental y político.....	104
Tabla 12. Análisis del entorno tecnológico.....	107
Tabla 13. Matriz Integrada de Entornos.....	108
Tabla 14. Determinación del sector de Mi Estudio Producciones.	116
Tabla 15. Porcentaje de participación del PIB cultural en el PIB de Colombia en los últimos años.....	118
Tabla 16. PIB sector cultura otros países.	118
Tabla 17. Matriz de Perfil Competitivo.	144
Tabla 18. Productos y servicios ofrecidos por Mi Estudio Producciones.	153
Tabla 19. Lista de precios Mí Estudio Producciones.	157
Tabla 20. Fortalezas y debilidades en el plan de mercado actual de Mi Estudio Producciones.	158
Tabla 21. Dotación de instrumentos de Mi Estudio Producciones.	165
Tabla 22. Fortalezas y debilidades en análisis técnico de Mi Estudio Producciones.	170
Tabla 23. Valores de Mi Estudio Producciones.....	171
Tabla 24. Fortalezas y debilidades en análisis administrativo de Mi Estudio Producciones.	174
Tabla 25. Fortalezas y debilidades en análisis legal, ambiental y social de Mi Estudio Producciones.	176
Tabla 26. Proyección ingresos para solventar gastos.....	178
Tabla 27. Fortalezas y debilidades en análisis económico y financiero de Mi Estudio Producciones.	179
Tabla 28. Matriz de evaluación de los factores externos – EFE.	184
Tabla 29. Matriz de evaluación de los factores internos – EFI.....	187
Tabla 30. Listado DOFA para Mi Estudio producciones.	190
Tabla 31. Matriz DOFA para Mi Estudio Producciones.....	192
Tabla 32. Visión formulada y visión anterior.	199
Tabla 33. Visión formulada y visión anterior.	202
Tabla 34. Matriz de objetivos estratégicos y estrategias.....	214

Tabla 35. Objetivos a corto plazo Vs. Actividades.	223
Tabla 36. Programa de actividades.	224
Tabla 37. Recursos y presupuesto para el plan de acción y mejoramiento.	226
Tabla 38. Seguimiento al plan de acción.	231

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Cronograma de trabajo de grado	74
Cuadro 2. Presupuesto trabajo de grado.	75
Cuadro 3. Clasificación del tamaño de las empresas.	120

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Crecimiento PIB Colombia 2009 – 2014.....	81
Gráfico 2. Tasa de cambio 2011 – 2015*.....	82
Gráfico 3. PIB per cápita Latino América 2014..	83
Gráfico 4. Tasa de desempleo en Colombia 2001 – 2014.....	85
Gráfico 5. Coeficiente de Gini 2012 – 2013.	86
Gráfico 6. Distribución poblacional según estrato socioeconómico.	88
Gráfico 7. Proyección de la población colombiana 2005 - 2020.	92
Gráfico 8. Proyección de la población de Cali 2009 - 2015.	92
Gráfico 9. Tasa de migración neta (migrante(s)/1000 habitantes).	93
Gráfico 10. Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB) de Colombia 2009 - 2012.....	106
Gráfico 11. Radares de valor integrados.	145
Gráfico 12. Radares de valor sopesado integrados.	145
Gráfico 13. Radar de valor de Mi Estudio Producciones.....	146
Gráfico 14. Radar de valor sopesado de Mi Estudio Producciones.	146
Gráfico 15. Radar de valor de Nuestra Herencia.	147
Gráfico 16. Radar de valor sopesado de Nuestra Herencia.....	148
Gráfico 17. Radar de valor de JA Back Line.	148
Gráfico 18. Radar de valor sopesado de JA Back Line.....	149
Gráfico 19. Radar de valor de Dial Music.	149
Gráfico 20. Radar de valor sopesado de Dial Music.	150
Gráfico 21. Montos repartidos - relación entre ingresos y gastos.	177

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica forma parte importante de las organizaciones ya que funciona como herramienta de ayuda para identificar los diferentes escenarios que se pueden presentar en las empresas con lo cual se pueden llegar a tomar decisiones tanto efectivas como correctas que permitan obtener los resultados esperados en el tiempo determinado para ello.

El presente trabajo consiste en la formulación de un plan estratégico para la empresa Mi Estudio Producciones, la cual se dedica a la prestación de servicios de alquiler de salas de ensayo y demás actividades correspondientes al sector de las actividades creativas, artísticas y de entretenimiento en la ciudad de Santiago de Cali, justificado en la necesidad de obtener mejores resultados que permitan el posicionamiento como empresa líder en el mercado, por medio del aprovechamiento de sus fortalezas y oportunidades, al igual que del manejo correcto tanto de las debilidades como amenazas presentes.

Este proyecto está compuesto por 11 capítulos. En el primero se encuentran descritos los aspectos metodológicos sobre los cuales está basado el trabajo como son los antecedentes, el objetivo general así como los específicos, el marco referencial, la metodología, la justificación, los resultados esperados, el cronograma y finalmente el presupuesto.

Seguidamente se describe, en el capítulo 2, una breve historia de la empresa sobre la cual se va a formular el plan estratégico haciendo especial énfasis en los momentos más importantes por los que ha pasado desde su constitución hasta el momento. En el capítulo 3 se analiza el entorno así como el sector al que pertenece la empresa, logrando identificar una serie tanto de amenazas como oportunidades que se pueden aprovechar para beneficio propio. El capítulo 4 contiene el estudio de benchmarking o referenciación en el cual se identifican los factores clave del éxito que poseen las empresas competidoras al igual que la medición de la situación actual de la empresa frente a estos. Por otra parte también se encuentra el análisis interno de la organización presentado en el capítulo 5 y sobre el cual se identifican una serie de debilidades al igual que fortalezas que posee actualmente la empresa.

Una vez identificadas la debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que posee la empresa se procede con la realización del análisis estratégico DOFA, el cual se presenta en el capítulo 6 y sobre el que se definen una serie de estrategias que pueden ayudar significativamente en la obtención de los resultados. Como acto seguido en el capítulo 7 se presentan los lineamientos estratégicos, la estructura y la estrategia para Mi estudio Producciones, en la cual se describen tanto la visión como la misión, al igual que los objetivos estratégicos y sus respectivas estrategias.

En el capítulo 9 y 10 se presentan el plan de acción, al igual que las actividades tanto de seguimiento como de control respectivamente, las cuales serán llevadas a cabo para obtener los resultados esperados en la empresa. Finalmente se concluye el trabajo así como se dictan una serie de recomendaciones para la correcta implementación del plan estratégico en la organización en los capítulos 10 y 11.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

En el presente capítulo se definen los antecedentes encontrados que sirven de base para plantear el proyecto, el marco referencia sobre al cual se basa la investigación, los objetivos que guiaran su desarrollo, la justificación de la pertinencia del trabajo a realizar al igual que los resultados esperados, la metodología a utilizar, el cronograma y el presupuesto necesario para su realización.

1.1 ANTECEDENTES

“Mi Estudio Producciones” es una organización Pyme, perteneciente al sector de actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas, ubicada en el norte de Santiago de Cali, que presta el servicio de alquiler de sala de ensayo para agrupaciones musicales.

La empresa surgió con la intención de suplir una necesidad identificada, obteniendo un provecho económico de la misma, puesto que al momento de aprender a tocar un instrumento es necesaria la practica constante del mismo para lograr el virtuosismo en su interpretación, dicho requerimiento es aún mayor cuando se trata de la conformación de grupos musicales, ya que se debe lograr un ensamble adecuado para que sea del agrado de los espectadores. Sin embargo, al momento de realizar los ensayos, los músicos se encuentran ante varios problemas, el primero de ellos es la carencia de un espacio en el que se puedan ubicar cómodamente para ensayar, razón por la cual deciden ensayar en lugares como garajes o en las salas de sus propias casas, como se puede observar en la ***Imagen 1. Músicos ensayando en la sala de su casa***, los cuales no son espacios adecuadamente acondicionados para dicha actividad dando lugar a inconvenientes de acústica¹, ocasionados por el rebote de las ondas de sonido en las paredes, adicional a esto, se encuentran también los inconvenientes de convivencia que pueden surgir debido a las molestias que causan a los que habitan la casa o a los vecinos de su comunidad.

Los problemas que pueden tener los músicos al momento de ensayar no se limitan a la necesidad de conseguir un espacio para ello, sino que implican también un gran esfuerzo para trasladar los instrumentos hacia el sitio acordado lo que les genera exposición a hurtos mientras lo hacen.

En respuesta a las necesidades mencionadas, empezaron a surgir como solución salas de ensayo para alquiler, la mayoría de ellas organizadas por los mismos músicos, quienes, al vivir las situaciones mencionadas anteriormente, buscaron solucionar su problema y obtener beneficios económicos mediante el alquiler de

¹ Rama de la física que estudia la producción, transmisión, almacenamiento, percepción o reproducción del sonido.

este tipo de establecimientos a personas que posean su misma condición. Estas salas no han sido creadas bajo una perspectiva empresarial, sobre la cual no solo se satisfaga las necesidades mencionadas, sino que también cree valor y procure aumentar la satisfacción del cliente, debido a esto, en la mayoría de los casos, no se observan rasgos distintivos en la prestación del servicio.

Imagen 1. Músicos ensayando en la sala de una casa.



Fuente: Edwin Gómez

De esta manera, en el año 2013 surgió la iniciativa de formar “Mi Estudio Producciones”, ofreciendo una sala de ensayo que cumpliera con los requerimientos de los músicos, pero que además lograra impresionarlos, integrando aspectos como el lujo y la comodidad, a través del uso de materiales innovadores en la adecuación acústica del lugar, el equipamiento con instrumentos de la mejor calidad al igual que la oferta de servicios adicionales como asesoría por parte de profesionales expertos en la materia, parqueadero privado, cafetería, así como salas de espera, de tal forma que el ensayar implicara una experiencia más agradable y satisfactoria para los clientes.

En la actualidad es común identificar que las empresas de este tipo carecen de una planeación estratégica que les ayude a obtener mejores resultados en sus actividades, direccionar correctamente sus esfuerzos y establecer estrategias para posicionar competitivamente la organización al igual que obtener mayores utilidades, lo cual produce que muchas de estas empresas fracasen en su intento de salir al mercado o no obtengan los resultados que esperaban obtener.

1.2 OBJETIVOS

Una vez descrito los antecedentes, los objetivos planteados para desarrollar el presente trabajo se presentan a continuación:

1.2.1 Objetivo general

Formular un plan estratégico que permita lograr el posicionamiento competitivo de la empresa Mi Estudio Producciones en el periodo 2016 - 2019

1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar la empresa “Mi Estudio Producciones” sobre la cual se va a formular el plan estratégico.
- Analizar el entorno que rodea a la empresa y el sector al cual pertenece.
- Realizar un estudio de referenciación o benchmarking para conocer la competencia.
- Analizar internamente la organización.
- Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas por medio de un análisis DOFA.
- Formular los lineamientos estratégicos: estructura y estrategia.
- Diseñar el plan de acción con indicadores de control.

1.3 MARCO REFERENCIAL

A continuación se presentan las teorías que sustentan el presente trabajo mediante un marco teórico, las definiciones de distintos conceptos que serán utilizados en todo el documento en el marco conceptual, y finalmente una pequeña caracterización de la empresa Mi Estudio Producciones por medio del marco contextual.

1.3.1 MARCO TEÓRICO

Uno de los principales objetivos de las empresas, independientemente de su tamaño, actividad económica o sector al que pertenece, entre otros aspectos característicos de las organizaciones, es generar mejores resultados en su actividad, lo que conlleva a mejorar sus utilidades, posicionarse en el mercado, mejorar su rentabilidad e incrementar sus activos. Mi Estudio Producciones no es ajeno a estos objetivos, y para alcanzarlos se necesita del diseño e implementación de un plan estratégico que promuevan excelentes resultados.

En este capítulo se describirán todas aquellas teorías relacionadas con estrategia y competitividad empresarial, que han sido postuladas por reconocidos expertos durante los últimos treinta años, sus raíces, diferentes etapas así como las demás variables que se convierten tanto en la base conceptual del presente trabajo como en el soporte estratégico de toda organización.

1.3.1.1 ESTRATEGIA. La palabra estrategia ha sido usada de muchas maneras con el transcurrir de los años, tanto en el ámbito militar, deportivo, como en el de los negocios, pero ¿qué significa estrategia? Etimológicamente, la palabra estrategia proviene del griego strategos que significa “Planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”², lo cual, en la realidad, no debe ser tomado tan literalmente ya que ninguna empresa debe buscar la destrucción de sus competidores, sino obtener mejores resultados que los demás. Según Mintzberg³, Sócrates fue uno de los pioneros en el uso de la palabra estrategia en un contexto mercantil, al comparar las actividades de un empresario griego con las de un general señalando que en toda tarea, quienes la ejecuten debidamente tiene que hacer planes, así como, mover recursos para alcanzar los objetivos.

Para obtener una idea clara acerca de lo que significa el concepto de estrategia, en un contexto empresarial, es necesario describir algunas de las definiciones que han sido presentadas por diferentes autores, expertos y líderes en el tema a

² ROCA, Juanma. El arte de la guerra hoy: Estrategia milenaria para el triunfo en la empresa. España, 2013

³ MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. y VOYER, John. El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos. México. 1997. p. 1

nivel mundial, dichas definiciones han sido consolidadas en la **Tabla 1. Definiciones de estrategia.**, que aparece a continuación.

Tabla 1. Definiciones de estrategia.

Autor	Definición de Estrategia
Alfred Chandler⁴	“Estrategia es la determinación de las metas y objetivos a largo plazo de la empresa, y la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas”
Kenneth Andrews⁵	“Estrategia es el conjunto de metas, establecidas de manera de que definan en qué negocios está o debiese estar la empresa, el tipo de organización que es, o que debiese ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que busca realizar a sus accionistas, empleados, clientes y a la comunidad”
Michael Porter⁶	“Estrategia es construir una posición única y valiosa en el mercado, sobre la base de un conjunto de actividades específicas y únicas que posea una empresa”
Michael Porter⁷	“Una combinación de las metas que busca la empresa, y de los medios y políticas a través de las cuales busca la consecución de dichas metas”
Liam Fahey⁸	“Estrategia es sinónimo de elecciones, la suma de las elecciones realizadas por una organización determina si ella tendrá posibilidades de ganar en el mercado, es decir obtener clientes y superar a sus competidores”
Benjamín Tregoe y John Zimmerman⁹	“La estrategia es la metodología que guía las elecciones que determinan la naturaleza y dirección de una organización”

⁴ CHANDLER, Alfred. “Strategy and Structure”. Citado por TARZIJAN M., Jorge. Fundamentos de estrategia empresarial. México, 2008. p. 24

⁵ ANDREWS, Kenneth. “The Concept of Corporate Strategy”. Citado por TARZIJAN M., Jorge. Fundamentos de estrategia empresarial. México, 2008. p. 24

⁶ PORTER, Michael. “What is Strategy”. Citado por TARZIJAN M., Jorge. Fundamentos de estrategia empresarial. México, 2008. p. 24

⁷ PORTER, Michael. “Competitive Strategy”. Citado por TARZIJAN M., Jorge. Fundamentos de estrategia empresarial. México, 2008. p. 24

⁸ FAHEY, Liam y RANDALL, Robert. “Strategic Management: Today’s most important business Challenge.” Citado por TARZIJAN M., Jorge. Fundamentos de estrategia empresarial. México, 2008. p. 24

⁹ TREGOE, Benjamin y ZIMMERMAN, John. Top Management Strategy. Citado por TARZIJAN M., Jorge. Fundamentos de estrategia empresarial. México, 2008. p. 25

Tabla 1. (Continuación)

Autor	Definición de Estrategia
Von Neumann y Morgenstern¹⁰	“Estrategia es la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”
Henry Mintzberg¹¹	“La estrategia es el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”
James B. Quinn¹²	“Estrategia es el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad coherente”
William F. Glueck¹³	“Estrategia es un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa”

Fuente: Creación Propia.

En las anteriores definiciones se pueden observar expresiones en común como: metas, conjunto de objetivos o políticas, entre otras. Debido a esto es necesario diferenciar la estrategia de los demás conceptos. En primer lugar una estrategia, según Mintzberg, Quinn y Voyer¹⁴, “es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, estableciendo una secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda tanto a poner orden como a asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable, original, así como a anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los ponentes inteligentes.” Por su parte, estos tres autores definen las metas u objetivos como “aquello que establece que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados”; por último, las políticas “son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción”.

De acuerdo a lo anterior, se puede afirmar que la principal finalidad de la estrategia es mejorar el desempeño de las organizaciones y, para lograrlo, debe realizar acciones nuevas e innovadoras con las que puedan diferenciarse de los rivales con los que compete.

¹⁰ VON NEUMANN, J. y MORGENSTERN, O. Theory of Games and Economic Behavior. Citado por MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. y VOYER, John. El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos. México. 1997. p. 2

¹¹Ibid., p. 3.

¹² QUINN, James B. Strategies for change: Logical Incrementalism. Citado por Hill, Charles y Jones, Gareth (1996). Administración Estratégica Un Enfoque Integrado. Bogotá, 1996. p. 5

¹³ GLUECK, William F. Business Policy and Strategic Management. Citado por Hill, Charles y Jones, Gareth (1996). Administración Estratégica Un Enfoque Integrado. Bogotá, 1996. p. 5

¹⁴ MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. y VOYER, John. Op. cit., p. 1.

1.3.1.1.1 Evolución del pensamiento estratégico. Como se mencionó anteriormente, la estrategia es un término que surgió del ámbito militar, por lo cual, según Mintzberg, Quinn y Voyer¹⁵ mencionan que “la estrategia tanto militar como diplomática existe desde los tiempos prehistóricos aplicando sus principios básicos desde mucho antes de la era cristiana”, estos autores afirman que con el crecimiento de las sociedades así como el aumento del conflicto social, los generales, hombres de estado y capitanes, empezaron a estudiar los conceptos estratégicos esenciales hasta lograr una estructura coherente.

Figura 1. Etapas de la estrategia.



Fuente: TARZIJAN M., Jorge. Fundamentos de estrategia empresarial. México, 2008

Son muchas las etapas por las que ha pasado la estrategia con el paso de los años. En el contexto empresarial, se pueden observar varias de estas, como las que se muestran en la **Figura 1. Etapas de la estrategia**, que describe cuatro momentos o etapas de la historia empresarial relacionada con la formulación de estrategias.

¹⁵ MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. y VOYER, John. Op. cit., p. 9.

La primera etapa, según Tarziján¹⁶, inicia en el año 1920, la cual se centra en la planificación financiera, donde hablar de estrategia, era hablar de diseño y elaboración de presupuestos de diversos tipos como los de ventas, producción e inventarios, con la finalidad de direccionar a las organizaciones y evaluar el cumplimiento de la metas.

Para este mismo autor¹⁷, la segunda etapa está relacionada con la planificación financiera a largo plazo. Comienza aproximadamente en el año 1950, basada en la búsqueda de predicciones para el futuro a través de diversos escenarios como son el optimista, el neutral y el pesimista. De esta forma, la organización evolucionó al realizar sus primeros intentos por extender la visión directiva en un periodo de tiempo superior a un año como se venía haciendo hasta ese momento con el ejercicio de planificación financiera.

Tarziján también afirma que hasta esta etapa, el pensamiento estratégico de las organizaciones se orientaba en una visión funcional de la empresa, en la cual se analizaban individualmente las áreas en las que estaba compuesta buscando obtener respuestas para suplir las deficiencias de la empresa. Poco tiempo después aparecen nombres como Peter Drucker, quien fue uno de los primeros expertos en mencionar el término estrategia en la administración de empresas y para quien la estrategia era básicamente tener claro cuál era el negocio actual y cual debiese ser, es decir, la capacidad de los directivos de las organizaciones para reconocer la posición actual en la que se encontraba la empresa y para definir el futuro desde allí, determinando la posición que se quería alcanzar y gestionando todos los recursos para lograrlo, lo que resumió en una frase muy conocida en el ámbito administrativo “la estructura de una empresa debe seguir a su estrategia”, el cual se relacionaba con la tesis de Alfred Chandler, quien estudiaba la relación las estrategias de crecimiento de las empresas y el diseño organizacional que sostenían dichas estrategias¹⁸.

Otro autor que menciona Tarziján y que continua por la línea de Drucker es Kenneth Andrews, quien implantó el análisis FODA, sigla que traduce Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, lo cual busca determinar la situación actual tanto de una organización como del entorno competitivo que la rodea, preocupándose no solo por lo que pasa al interior de las organizaciones, sino también del ambiente en el cual se encuentra estas.

Por su parte, Igor Ansoff “veía la estrategia como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto - mercado, manera de definir la naturaleza esencial de los negocios en que está la organización así como los negocios que planean para el futuro. Ansoff plantea que los cuatro

¹⁶ TARZIJAN M., Jorge. Fundamentos de estrategia empresarial. México, 2008. p. 26

¹⁷ Ibíd. p. 27

¹⁸ Ibíd. p. 28

componentes centrales de la estrategia de una empresa son: los productos y mercados que la empresa trabaja, los cambios que la empresa planea realizar en el ámbito producto mercado, las principales características que la organización tiene en cada posición producto-mercado que hace fuerte su poder competitivo, al igual que la aptitud de la empresa para triunfar en una nueva actividad, considerando a los competidores existentes en dicha actividad.”¹⁹ Para Mintzberg, Quinn y Voyer²⁰, la forma como Andrews y Ansoff concebían la estrategia dominaron las investigaciones de toda una generación.

A partir de lo anterior, se empieza a gestar la tercera etapa del pensamiento estratégico, la cual, según Tarzijan,²¹ se caracteriza principalmente por observar a la empresa de una forma más global, ya no individualmente como se venía haciendo, se empieza a analizar tanto el mercado como los competidores a los que se debe enfrentar.

Por su parte, la cuarta etapa del pensamiento estratégico se basa en “el aprendizaje organizacional al igual que en el análisis del entorno de los negocios dentro de la formulación de la estrategia”²², dejando como conclusión que “la formulación de la estrategia debe iniciar con un adecuado análisis tanto del entorno que rodea la empresa como de las capacidades y recursos internos que esta tiene, evaluando así su capacidad para competir con sus rivales.” En esta etapa, la planificación financiera de las empresas es complementada con un proceso de pensamiento estratégico, analizando y estudiando la evolución de los sectores industriales, de tal manera que se pueda entender a la competencia como también la posición que se tiene frente a esta para generar estrategias ganadoras.

1.3.1.1.2 Dimensiones de la estrategia. Según Mintzberg, Quinn y Voyer²³, gracias al análisis de las estrategias tanto militares como de otros tipos, se ha adquirido un conocimiento fundamental de las dimensiones básicas, la naturaleza y el diseño de las estrategias formales. Debido a lo anterior, dichos autores afirman que las estrategias efectivas deben estar compuestas por tres elementos esenciales que son: Las metas u objetivos más importantes que deban alcanzarse, las políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción y las principales secuencias de acción que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido. Por otra parte, afirman también que “las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de pocos conceptos clave e impulsos, lo que les da cohesión, equilibrio y claridad. Algunos impulsos son temporales; otros son continuos perseverando hasta el final de la estrategia. Algunos cuestan más por

¹⁹ TARZIJAN M., Jorge. Fundamentos de estrategia empresarial. México, 2008. p. 27

²⁰ MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. y VOYER, John. El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos. México. 1997

²¹ TARZIJAN. Op. cit., p. 29

²² Ibíd. p, 29

²³ MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. y VOYER, John. Op. cit. p. 10

unidad de ganancia que otros. No obstante, los recursos deben ser asignados en partidas que permitan disponer de estos suficientemente para que cada impulso tenga la posibilidad del éxito sin importar la relación costo/utilidad.”²⁴

Mintzberg también afirma que la estrategia no solo comprende lo impredecible, sino también lo desconocido, por ende, la esencia de la estrategia, independientemente del contexto en el que se observe, es construir una posición que sea tan sólida, que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento, cuando se presenta la ocasión, de las fuerzas externas. Por otra parte, afirma también que es muy común comprobar que las estrategias formales que se pretenden crear en todos los niveles organizacionales no son estrategias reales, sino una mezcla de filosofías o de programas que ignoran los principios estratégicos más fundamentales, no poseen cohesión, flexibilidad, impulso, sentido de ubicación, u otros criterios que deben contener las estrategias eficaces.²⁵

1.3.1.1.3 Criterios de las estrategias. Además de las estrategias, existen otros factores que posibilitan alcanzar los objetivos organizacionales dando lugar a mejores resultados como son la suerte, la abundancia de recursos y las debilidades de la competencia, entre otras, sin embargo, a la hora de formular una estrategia, se deben tener en cuenta una serie de criterios que posibilitan la estructuración eficaz de esta, bien sea para realizar negocios, estructurar un gobierno o hacer la guerra. Dichos criterios, expresados por Mintzberg, Quinn y Voyer²⁶, son los siguientes:

- **Objetivos claros y decisivos.** Las metas centrales de la estrategia deben ser tanto específicas como claras para que proporcionen continuidad y den cohesión al seleccionar la táctica durante el horizonte temporal de la estrategia. Mintzberg afirma que no todas las metas debe ser estrictas, pero si es necesario que sean decisivas, ya que el logro de las dichas metas debe asegurar la vitalidad de la organización.
- **Conservar la iniciativa.** Para Mintzberg, Quinn y Voyer, una posición reactiva prolongada genera cansancio, hace descender la moral, cede la ventaja del tiempo o los intangibles a la competencia, incrementa los costos, disminuye el número de opciones disponibles y baja la probabilidad de alcanzar el éxito necesario para asegurar la independencia así como la continuidad.

²⁴ MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. y VOYER, John. El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos. México. 1997 p. 13

²⁵ Ibíd. p. 13

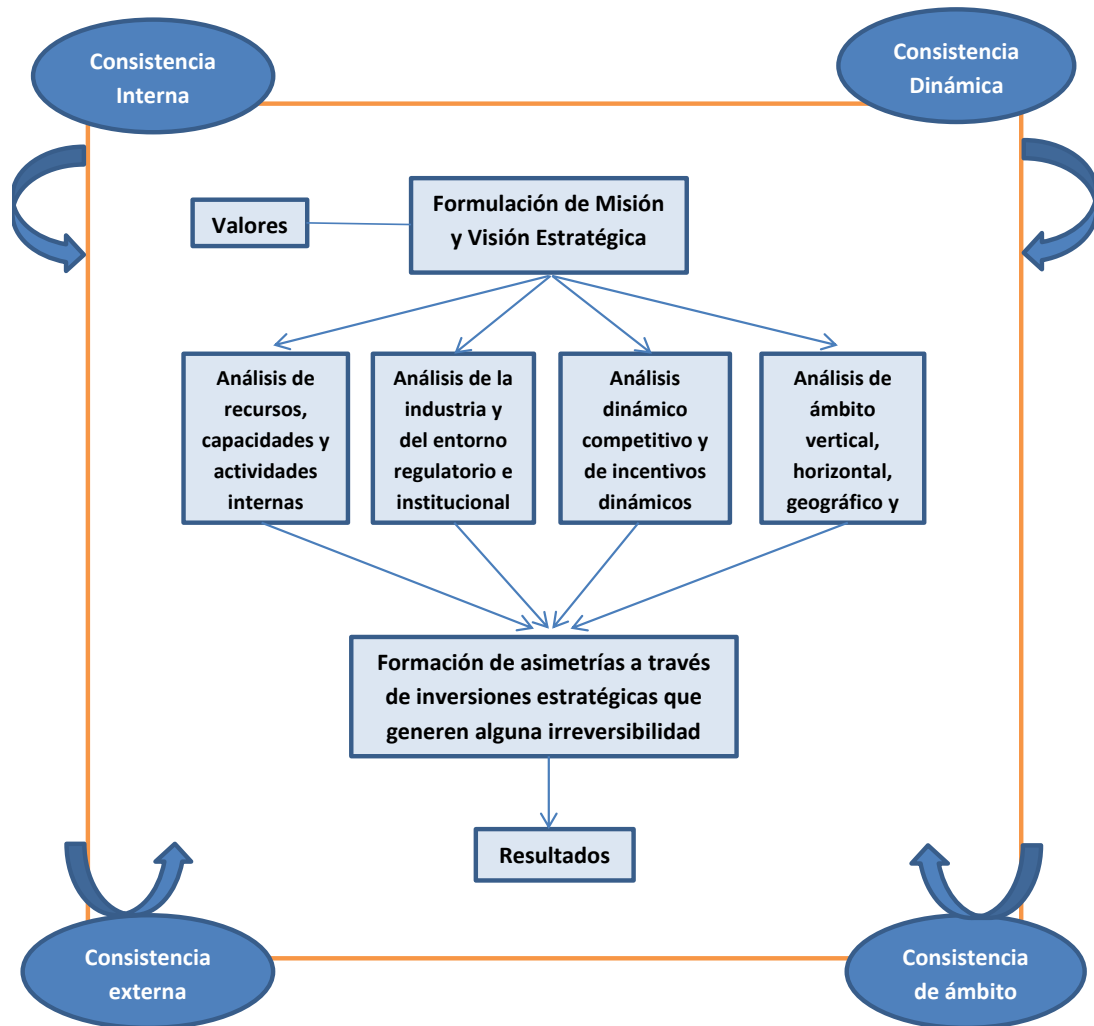
²⁶ Ibíd. p. 14

- **Concentración.** “Una competencia diversificada permite mayor éxito con menos recursos, lo cual representa la base fundamental para obtener mayores ganancias que los competidores”.
- **Flexibilidad.** “El reforzamiento de habilidades, un ámbito de acción planeado así como la ubicación renovada permiten mantener a los contrincantes, con un mínimo de recursos, en relativa desventaja. Como consecuencia de la concentración y concesión, facilitan a los estrategias volver a emplear los mismos atributos para dominar posiciones seleccionadas en diferentes momentos, obligan a los competidores menos flexibles a usar más recursos para mantener posiciones predeterminadas, a la vez que hay una asignación menor de recursos propios para propósitos defensivos.”
- **Liderazgo coordinado y comprometido.** los intereses y valores propios de los líderes seleccionados en las organizaciones, deben coincidir plenamente con las necesidades de las empresas para las que laboran ya que “las estrategias exitosas requieren de compromisos, no solo de aceptación”.
- **Sorpresa.** “Junto con una correcta sincronización, la sorpresa puede alcanzar un éxito fuera de toda proporción en cuanto a la energía utilizada y puede cambiar de manera decisiva posiciones estratégicas.”
- **Seguridad.** La estrategia debe asegurar la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales de la empresa, debe desarrollar un sistema efectivo de inteligencia suficiente para prevenir sorpresas por parte de los competidores, así como utilizar la coalición eficientemente como para extender, en la empresa, la base de recursos y las zonas de aceptación amistosa.

1.3.1.1.4 Consistencia de la estrategia empresarial. Para Tarziján²⁷, la estrategia empresarial está encaminada hacia la búsqueda de la armonización de las capacidades de la empresa con las oportunidades y riesgos que se originan por los diferentes cambios que se producen en el entorno en el que se ubica, aunque aclara que la adaptación del entorno no es la única herramienta necesaria para mejorar los resultados de la empresa obteniendo los logros esperados, ya que también se requiere que la estrategia que se esté desarrollando tenga coherencia tanto con los recursos como con las capacidades internas de la organización siendo consistente con sus objetivos. Por esta razón, si las organizaciones buscan diferenciarse de sus competidores por medio de diversas estrategias las cuales le otorguen una ventaja sostenible a través del tiempo, se deben tener presentes cuatro requerimientos de consistencia que se exponen a continuación, al igual que se ilustran en la **Figura 2. Aspectos claves para una correcta formulación de la estrategia.**

²⁷ TARZIJÁN M., Jorge. Fundamentos de estrategia empresarial. México, 2008. p. 34

Figura 2. Aspectos claves para una correcta formulación de la estrategia.



Fuente: TARZIÁN M., Jorge. Fundamentos de estrategia empresarial. México, 2008.

- **Consistencia interna.** La primera clase de consistencia que debe tener la estrategia empresarial es la consistencia interna, la cual se basa en la búsqueda del objetivo de la empresa a través de los procesos que se desarrollan en el interior de esta, es decir, si el objetivo de la organización es vender los bienes o servicios que se producen, de forma masiva, teniendo una diferenciación por costo para así poder ofrecer a un menor precio, la estrategia de la empresa tendrá consistencia interna si las actividades que esta desarrolle la llevan a la consecución de este objetivo, buscando la obtención del menor costo en cada una de las actividades que realice. De esta forma la organización deberá encontrar opciones para lograr una diferencia en costos frente a sus competidores en la manufactura, el marketing, las actividades de venta, el apoyo logístico y las actividades posventa.

Otro ejemplo es el de aquellas organizaciones que busquen diferenciarse entre sus competidores por tener un producto de mayor calidad, dichas organizaciones deben buscar actividades de mayor innovación, investigación, desarrollo y centros de control de calidad, con el fin de obtener una consistencia interna de la estrategia.

Para Tarziján²⁸, “la búsqueda de la consistencia interna debe estar de acuerdo tanto con los recursos como con las capacidades de que disponga la empresa”. Por ejemplo, si una empresa produce ropa interior y desea diferenciarse de sus competidores por tener menores costos, pero debido a los pocos recursos con los que cuenta no es capaz de obtener materia prima a bajo costo, su estrategia no será internamente consistente.

- **Consistencia externa.** La consistencia externa está relacionada con que la estrategia que implementa la organización sea acorde a las características de la industria y del entorno en el que está ubicada. Para Tarziján, “las estrategias externamente consistentes buscan explotar las oportunidades entregadas por el medio ambiente, así como considerar las amenazas externas, por ejemplo, una empresa que busque diferenciarse por ser el productor de más bajo costo, en un mercado donde ya existen competidores que han trabajado en forma dura y exitosa para tener bajos costos, o donde es muy difícil diferenciarse más en esa variable, no cumple los requerimientos de consistencia externa²⁹”

Los cambios de tipo regulatorios en el entorno en que opere una organización podrían ser aprovechados por esta si diseñan e implementan estrategias que busquen diferenciación frente a sus competidores en las cuales se tengan en cuenta dichos cambios, es decir, analizar las oportunidades que se generan a partir de los cambios ocurridos y de ahí lograr utilizarlas para ventaja propia. Es importante tener presente que para el alcance de una consistencia externa, es necesario analizar el ambiente competitivo, institucional, así como regulatorio de los mercados en que participe la empresa.

- **Consistencia dinámica.** Este tipo de consistencia está relacionado con los efectos que producen la implementación de estrategias en la empresa a través del tiempo, ayudando a establecer los incentivos correctos, tanto en el comportamiento propio como en el de los competidores, para implementar estrategias que no afecten las utilidades de la organización y la estructura de la industria.

Para Tarziján³⁰, “una estrategia que busque disminuir la probabilidad de ser sujeto de una respuesta agresiva por parte de los competidores a través del

²⁸ TARZIJÁN M., Jorge. Fundamentos de estrategia empresarial. México, 2008. p. 34

²⁹ Ibíd. p. 35

³⁰ TARZIJÁN M., Jorge. Fundamentos de estrategia empresarial. México, 2008. P. 35

tiempo será dinámicamente consistente, a diferencia de una estrategia que incentive una respuesta futura más agresiva por parte de los competidores”. Para analizar la consistencia dinámica de la estrategia de una organización, es necesario proyectar tanto la evaluación como los cambios que se esperan en la demanda con el paso del tiempo.

- **Consistencia de ámbito.** El último de los cuatro tipos de consistencia es la consistencia de ámbito, la cual se encuentra relacionada con que el ámbito corporativo de la empresa sea consistente con la estrategia de la misma, para ejemplificar lo anterior, se trae a colación el ejemplo de la empresa que busca diferenciación a través de un bajo costo, si dicha empresa es capaz de disminuir sus costos mediante actividades internas como aumentar el tamaño de la producción, producir bienes o servicios relacionados, o introducir nuevos procesos en la cadena de producción, se puede decir que la estrategia de esta empresa posee consistencia de ámbito.

Este tipo de consistencia requiere también de la búsqueda del cambio de ámbito de la empresa a través del mecanismo más conveniente acorde con la estrategia global de la organización. Un ejemplo de lo anterior son aquellas empresas que tienen como estrategia la búsqueda de diferenciación a través de la alta calidad al igual que un mercado objetivo deseado, si dichas empresas buscan adquirir o realizar alianzas con otras organizaciones que le permitan obtener un mejor acceso a diferentes canales de distribución y llegar así a su mercado objetivo, se debe procurar que las organizaciones con las que se esté buscando la alianza cuente con los canales adecuados que permitan alcanzar el mercado deseado³¹.

1.3.1.2 EL PROCESO DE ESTRATEGIA

Antes de describir los elementos que conforman el proceso de estrategia en las organizaciones, se presentan a continuación algunas características de la administración estratégica mencionadas por Saloner, Shepard y Podolny³²:

- **El pensamiento estratégico es más importante que la planeación estratégica.** El pensamiento estratégico no debe ser tomado como un ejercicio formal que se realice una vez al año, sino como una actitud mental continua por medio de la cual se pueda rastrear constantemente activos estratégicos y analizar el entorno para garantizar una concordancia entre las estrategias de la compañía y el entorno en el que se mueve.

³¹ Ibíd. p. 36

³² SALONER, Garth; SHEPARD, Andrea y PODOLNY Joel. Administración estratégica. México, Limusa Wiley, 2005. p. 382

- **La esencia de una estrategia es la declaración de los objetivos, alcance, ventaja competitiva y lógica.** Las estrategias organizacionales deben cambiar con el tiempo, pero esto no se puede convertir en una excusa para que dichas estrategias no tengan claridad o para no ejercitar el pensamiento estratégico.
- **La estrategia es un proceso intrínsecamente creativo.** El pensamiento estratégico es fundamentalmente creativo, una vez sea comprendida la situación actual de la organización, y se tenga una clara visión del futuro, es necesario pensar en nuevas ideas que generen oportunidades para la empresa, dichas ideas deben ser transformadas en estrategias tanto sólidas como viables.
- **La estrategia no es solo responsabilidad o dominio de la alta gerencia.** Es necesario que todos los administradores comprendan claramente la estrategia así como su papel en la misma con el fin de que dicha estrategia ayude a coordinar las actividades de partes dispersas de la empresa.
- **La organización de la compañía y su estrategia están íntimamente relacionadas.** La estrategia de una organización se va incorporando con el tiempo a su cultura y rutina, al igual que se va a lineando con su arquitectura. Teniendo en cuenta la dificultad que existen al tratar cambiar las la organización así como sus capacidades, es pertinente omitir ciertos tipos de estrategias de cambio estratégico ya que no tienen probabilidades de alcanzar el éxito al menos a corto o mediano plazo.
- **No importa cuanta planeación haga la empresa, la estrategia seguirá evolucionando de formas no intencionales.** Las organizaciones pueden predecir una gran parte del cambio externo, pero no toda, por lo cual una gran parte de este cambio puede ser amable con los elementos de la estrategia organizacional, pero con otros no tanto. Los propios procesos o acciones de la empresa también pueden crear nuevas oportunidades y consecuencias que llevarán a la estrategia en direcciones no intencionales.

Una vez descritas las anteriores características planteadas por los autores nombrados en párrafos preliminares, se presentan a continuación los pasos básicos en la formulación e implementación de la estrategia para una organización, los cuales conforman el proceso de estrategia en las empresas. El orden en el que aparecen no necesariamente debe ser el orden en el que sean planteados en todas las organizaciones, de igual manera, tampoco caracteriza su nivel de importancia ya que en cada empresa se puede valorar cada paso de forma distinta en comparación con otras organizaciones, lo anterior significa que estos pasos no deben ser tomados como un plan maestro dentro de las

organizaciones, sino como “una descripción de un conjunto de actividades relacionadas que deben ser parte de un proceso de estrategia eficaz”³³

1.3.1.2.1 Identificación de la estrategia. La primera actividad a realizar en el proceso de estrategia en la empresa es la identificación de la estrategia que se tenga implementada actualmente en ella, lo cual no significa revisar solamente la estrategia que fue formulada por última vez, sino considerar cuidadosamente lo que la empresa hace en sus áreas funcionales al igual que en los mercados meta, analizar tanto sus políticas como sus acciones al igual que las capacidades de las que depende el desempeño de la misma, de esta forma se podrá obtener la capacidad de identificar el alcance de la organización, la ventaja competitiva que posee y deducir la lógica que conforma su estrategia.

Según Saloner, Shepard y Podolny³⁴, para que la estrategia que vaya a ser implementada en la organización conduzca a un desempeño eficaz de esta, es necesario que, al momento de formularla, se identifique que aspectos del entorno, tanto interno como externo, sean mantenidos, ya que la identificación de variables clave resulta útil para responder al cambio entre ciclos de planeación.

1.3.1.2.2 Evaluación de la estrategia. Una vez se haya identificado la estrategia de la organización, la siguiente actividad que se debe realizar es evaluar la estrategia, identificando que la lógica de esta sea convincente, para lo cual se requiere que sean evaluados todos los activos estratégicos internos de la organización, al igual que analizar si la forma como estos están organizados es adecuada para la estrategia que se persigue., también se debe analizar si esta misma estrategia explota las oportunidades reduciendo las amenazas en el ambiente externo.

Existen dos tipos de evaluación de la estrategia los cuales son:

- **Evaluación interna.** según Saloner, Shepard y Podolny³⁵, “para que las empresas alcancen el éxito con las estrategias actuales, estas deben procurar que sus rivales sean incapaces de imitar sus capacidades y las barreras a su ventaja competitiva deben permanecer intactas”. Se debe procurar que la estrategia de la compañía concuerde plenamente con la organización. Estos tres autores aclaran también que no basta solo con una descripción breve de los activos estratégicos de la organización, ya que el ambiente tanto interno como externo son dinámicos, por esta razón es de suma importancia la capacidad que tenga la organización para aprender y adaptarse, buscando la

³³ SALONER, Garth; SHEPARD, Andrea y PODOLNY Joel. Administración estratégica. México, Limusa Wiley, 2005. p. 384

³⁴ Ibid. p. 385

³⁵ Ibid.

forma de alinear los elementos dinámicos de la organización con la estrategia que se esté utilizando³⁶.

- **Evaluación externa.** para realizar este tipo de evaluación, es necesario verificar la alineación de la estrategia con la cadena de valor en la cual está situada la empresa al igual que con la industria en la cual compete. Para realizar este análisis es necesario empezar con la evaluación de las compañías que participan en la industria así como la forma en que cambia el poder de las empresas con las que compete la organización. También es importante evaluar la naturaleza e intensidad de la competencia en la industria y la forma como esta podría cambiar.

Es importante tener claro la forma como ha cambiado la industria para poder evaluar la conveniencia o no de cambiar la estrategia, para esto se debe comprender donde está la industria en su ciclo de vida analizando los cambios que se puedan presentar en el ambiente externo.

Saloner, Shepard y Podolny³⁷, resaltan que “una parte especialmente importante del análisis de la industria es rastrear las estrategias de los competidores y vaticinar sus movimientos futuros”. Para lo anterior es necesario comprender la ubicación de las compañías en la industria, sus fortalezas, debilidades, así como los cambios en las estrategias que estén utilizando.

La **Figura 3. Entradas para la evaluación de una estrategia.**, presentada en la siguiente página, resume algunos conceptos útiles para evaluar la alineación interna y externa de la estrategia actual de las organizaciones:

1.3.1.2.3 Desarrollo y evaluación de las opciones de estrategia. Si al analizar los activos estratégicos de la organización así como el ambiente externo en el cual se ubica, se identifican problemas en la estrategia actual, se debe seguir con la generación de opciones de estrategia, lo cual significa básicamente, desarrollar estrategias diferentes, que cuenten con enfoques nuevos o con ventajas y lógicas competitivas nuevas.

Para Saloner, Shepard y Podolny³⁸, “generar opciones de estrategia es un proceso tanto creativo como analítico a la vez”. Analítico debido a que es necesaria la búsqueda de una lógica sustentadora y creativa debido a la necesidad de crear opciones de estrategia para agregar valor sustancial permitiendo a la compañía crear nuevas formas tanto de contribuir como de capturar valor, para esto es

³⁶ SALONER, Garth; SHEPARD, Andrea y PODOLNY Joel. Administración estratégica. México, Limusa Wiley, 2005. p. 386

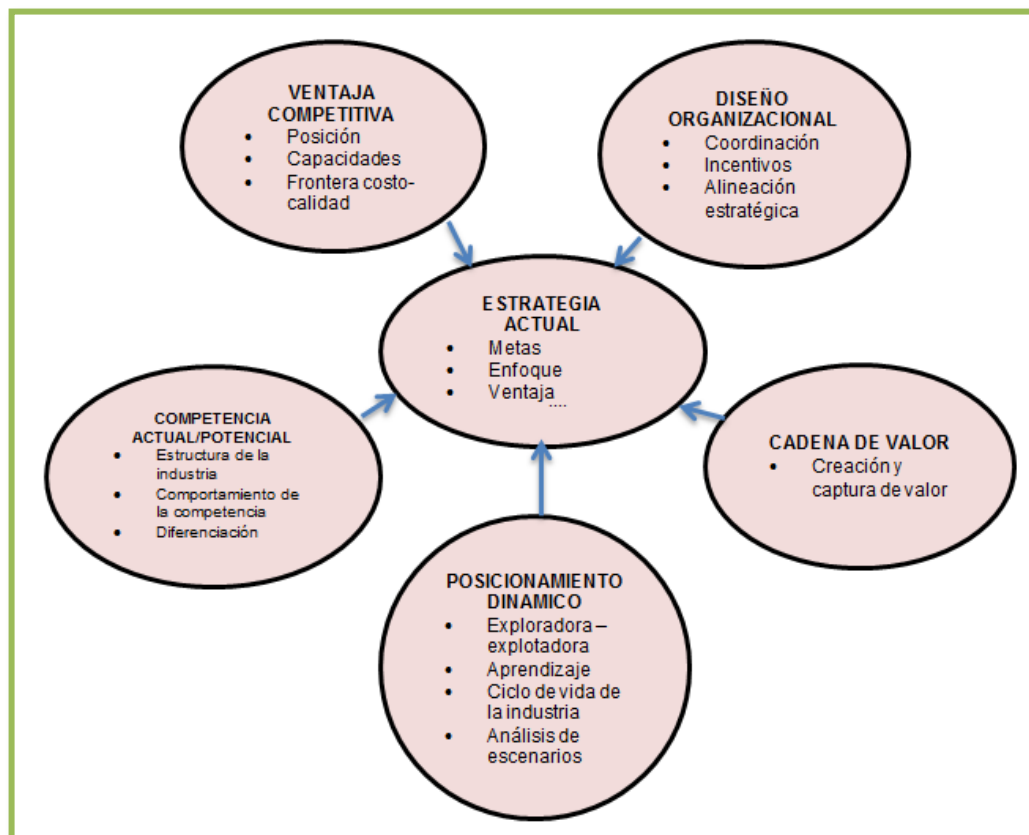
³⁷ Ibid. p. 386

³⁸ Ibid. p. 388

necesario contar con diferentes herramientas, como al lluvia de ideas, con las que se pueden generar una gran cantidad de opciones de estrategia antes de seleccionar la más adecuada, evitando al máximo sesgar la creatividad.

Después de lograr identificar las opciones de estrategia en la organización, cada una de estas opciones debe ser sometida a las mismas pruebas de consistencia tanto interna como externa que se están aplicando en la estrategia actual para evitar incoherencias entre los activos de la compañía, su ambiente y la estrategia que se aplique.

Figura 3. Entradas para la evaluación de una estrategia.



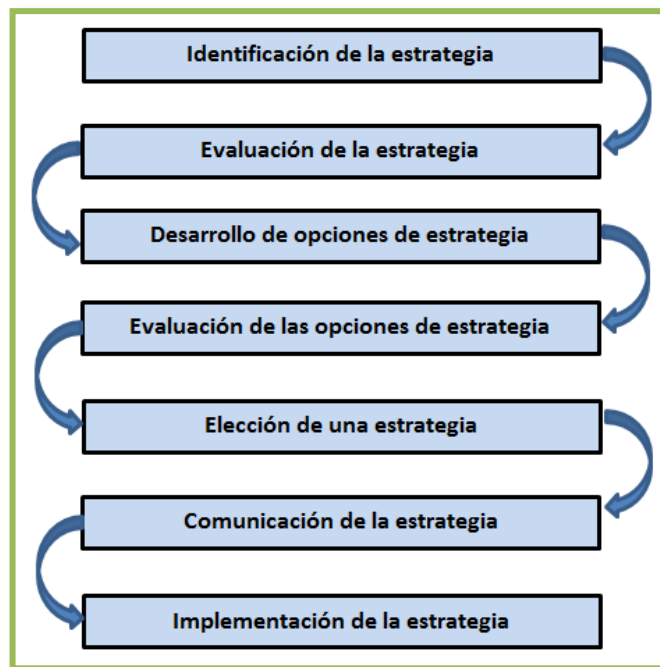
Fuente: SALONER, Garth; SHEPARD, Andrea y PODOLNY Joel. *Administración estratégica*. México, Limusa Wiley, 2005.

1.3.1.2.4 Selección de la estrategia. Cuando la organización cuente con una variedad de opciones de estrategia generadas por medio de herramientas como las descritas en el párrafo anterior, se debe elegir entre una de estas estrategias que han sido claramente descritas. En este paso es demasiado importante tener cuidado con las combinaciones de estrategias que se deseen hacer con el fin de cubrir el interés de varios grupos que poseen un interés especial en la organización, ya que esto puede traer, para la organización, la implementación de

estrategias incoherentes e incompatibles con cualquier entorno posible lo que puede generar el no cumplimiento de las metas u objetivos establecidos.

1.3.1.2.5 Comunicación de la estrategia. El siguiente paso a realizar en la organización, una vez se haya elegido una de las opciones de estrategia, es el de la comunicación de la misma. La comunicación de la estrategia es un paso realmente importante en las organizaciones, ya que estas no pueden dar por hecho que el personal llegará a conocer su lógica solo por estar laborando en la organización. Lo que se debe hacer es brindar a todo el personal, independientemente de si son protagonistas o no en la implementación, una visión global de la estrategia que se desea implementar con el fin de propiciar una mejor comprensión de las implicaciones estratégicas así como de las decisiones que se toman, conocer cuando una acción realizada vaya en contra de la estrategia existente, cuándo comunicar información importante para evaluar la estrategia o cómo respaldar eficazmente el esfuerzo de otras personas en la organización contribuyendo de esta forma al desempeño exitoso de la organización.

Figura 4. Proceso de estrategia.



Fuente: SALONER, Garth; SHEPARD, Andrea y PODOLNY Joel. Administración estratégica. México, Limusa Wiley, 2005.

1.3.1.2.6 Implementación de la estrategia. Este paso consiste en ejecutar, en la organización, la estrategia que ha sido previamente elegida y comunicada, para esto se requiere, en primer lugar, asegurar que la empresa cuente con adecuados controles estratégicos, ya que de lo contrario las organizaciones no estarán en la capacidad de implementar satisfactoriamente las estrategias o diseños

organizativos. Este control debe ser de dos tipos, el control de la información, en el cual se debe vigilar el entorno para responder a las amenazas u oportunidades, y el control del comportamiento, en el que se busca el equilibrio entre recompensas e incentivos, cultura y limitaciones. El segundo requerimiento para implementar la estrategia es crear diseños organizativos tanto eficaces como coherentes con el fin de alcanzar los logros planteados.

Para Dess y Lumpkin³⁹, “es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa así como con sus proveedores, clientes y socios aliados”. También consideran que “lo más importante es asegurar que la organización se comprometa con la excelencia, el comportamiento ético así como la actitud emprendedora a la hora de crear y extraer ventaja de las nuevas oportunidades que se presenten en el camino”.

La **Figura 4. Proceso de estrategia.**, presentada en la anterior página, resume brevemente los pasos que se acaban de nombrar en los puntos anteriores, los cuales sirven como proceso que puede ser implementado en las organizaciones que deseen formular estrategias que sirvan de guías eficaces para la consecución de objetivos. Ante esto, es necesario tener presente que la estrategia final, resultante del proceso descrito, según Saloner, Shepard y Podolny⁴⁰, estará configurada por la historia de la organización, los procesos con los que esta cuenta, sus intereses, así como las perspectivas de la alta gerencia.

1.3.1.3 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una vez se han analizado y comprendido los pasos para la formulación de la estrategia, es importante tener presente que todas las estrategias deben contar con elementos que definan tanto las metas de la organización como el rumbo que esta seguirá para alcanzarlas, es por esto que según Saloner, Shepard y Podolny⁴¹, toda estrategia debe contener cuatro componentes que son: las metas a largo plazo, el enfoque de la organización, una declaración clara acerca de que ventaja competitiva logrará, y por último, presentar la lógica esencial.

A continuación se describen cada uno de los elementos con los que se compone la estrategia.

1.3.1.3.1 Metas. Los conjuntos de metas a largo plazo hacia los cuales se orienta la estrategia de una organización, son el elemento primordial de todo tipo de

³⁹ DESS, Gregory G. y LUMPKIN, G. T. Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas. McGRAW-HILL. Madrid, 2003. p.16

⁴⁰ SALONER, Garth; SHEPARD, Andrea y PODOLNY Joel. Administración estratégica. México, Limusa Wiley, 2005. p. 33

⁴¹ Ibíd. p. 19

estrategias. Dichas metas, hacen referencia a la posición de mercado o estatus que la organización espera lograr por medio de su estrategia, las cuales pueden tardar mucho tiempo en ser alcanzadas, pero se debe procurar siempre mantenerlas vigentes.

Toda meta debe establecer claramente a dónde quiere llegar la organización, debe ser específica para orientar sin dificultad cualquier acción que desee o deba emprender la organización, para dar a los empleados un sentido de propósito así como la sensación de que se está trabajando tanto por una meta en común como también para delimitar una posición competitiva deseada en el mercado donde se mueve.

1.3.1.3.2 Enfoque. Este elemento define las actividades a las cuales se dedicará la organización, incluyendo una definición de los productos, mercados, geografías, tecnologías y procesos en los que trabajará, definiendo también, de manera implícita, todas aquellas actividades que no serán realizadas en la organización, definiendo la posición de la compañía con respecto a asuntos estratégicos como el aprovechamiento de nuevas oportunidades, evita que el tiempo sea perdido debido a la confusión que puede causar la necesidad de determinar qué actividades serán realizadas por la organización, permitiendo concentrarse en la obtención de un excelente desempeño.

Para Saloner, Shepard y Podolny⁴², “el enfoque de la estrategia es el qué de la estrategia: ¿qué tipos de productos o servicios producirá, qué actividades realizará con sus propios recursos dentro de la organización y qué mercados buscará?”

1.3.1.3.3 Ventaja competitiva. La ventaja competitiva, vista como componente de la estrategia es, según Saloner, Shepard y Podolny⁴³, el “cómo de la estrategia”. Este elemento es el que define cómo va a hacer la organización para alcanzar las metas propuestas a largo plazo dentro de su enfoque elegido. Si bien es cierto que existen mercados que permiten la labor de varias compañías en condiciones iguales en cuanto a su capacidad para competir, es importante reconocer también que las organizaciones se desempeñarán mejor si su ventaja competitiva es única. Las ventajas competitivas se pueden derivar de varias fuentes, entre las que se encuentran: costos de fabricación más bajos que los de los competidores, mayor lealtad al cliente, productos o servicios de mayor calidad, capacidad de innovación, mejor ubicación de la empresa, así como sistemas de tecnología de la información que permitan a la compañía realizar diferentes procesos en un lapso de tiempo inferior al que le tomaría a sus rivales realizarlos.

⁴² SALONER, Garth; SHEPARD, Andrea y PODOLNY Joel. Administración estratégica. México, Limusa Wiley, 2005. p. 21

⁴³ Ibid. p. 22

Si las organizaciones logran realizar algún actividad o proceso de mejor manera que su competencia, es decir, si logran diferenciarse en algo frente a sus competidores potenciales, se puede decir que tiene una ventaja frente a ellos, pero dicha ventaja no podrá ser tomada como competitiva sino contribuye a la capacidad de la compañía para cumplir con las metas que se ha planteado a largo plazo.

1.3.1.3.4 Lógica. El último elemento que compone una estrategia, pero no el menos importante, es la lógica mediante la cual la organización intentará lograr las metas propuestas. Este elemento constituye el “por qué” de las estrategias, es decir, por qué un enfoque y una ventaja competitiva determinada darán lugar a un desempeño elevado a una empresa particular en una industria particular, contiene el argumento clave para saber por qué tendrá éxito la organización.

Saloner, Shepard y Podolny proponen dos ejemplos⁴⁴ para entender más fácilmente de que trata la lógica de la estrategia, es importante resaltar que estos son ejemplos simplificados ya que en la vida real las estrategias de las organizaciones suelen ser más complejas, con mayores fuentes de ventajas y más específicas.

En un primer caso se plantea una estrategia simplista como la siguiente: “Nuestra estrategia es dominar el mercado interno de tarros de bajo costo al ser el fabricante de más bajo costo del mercado de masas”, esta estrategia contiene una meta, un enfoque y una ventaja competitiva, sin embargo, ignora por completo el porqué de dicha estrategia, es decir la lógica de esta. El otro ejemplo que plantean estos autores, en el cual se puede observar como contribuye la lógica en la estrategia en el siguiente: “Nuestra estrategia es dominar el mercado interno de tarros baratos al ser el fabricante de precio más bajo que vende a través de canales de mercado de masas. Nuestro precio bajo en esos canales generará un volumen elevado de ventas y, dado que en la producción de tarros hay economías de escala, nos convertirá en el productor de más bajo costo, lo que nos permitirá alcanzar márgenes favorables, incluso con un precio bajo.” En este otro ejemplo se logra identificar el porqué de la estrategia, ya que muestra como los precios así como los costos bajos pueden llegar a hacer que se domine el mercado. También es importante reconocer que una estrategia más completa evita realizar suposiciones acerca de actividades tanto en la organización como en su entorno que se deben realizar para alcanzar el éxito.

1.3.1.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA

Una vez entendido de que trata la estrategia en las organizaciones, y teniendo en cuenta que la competencia es la determinante del éxito o fracaso de estas, es

⁴⁴ SALONER, Garth; SHEPARD, Andrea y PODOLNY Joel. Administración estratégica. México, Limusa Wiley, 2005. p. 23

importante traer a colación un concepto que ha venido tomando gran importancia en el mundo empresarial durante los últimos años, dicho concepto es el de estrategia competitiva. Este término hace referencia, según Porter⁴⁵, a la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, la cual es el escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia, que tiene como finalidad establecer una posición rentable y sostenible frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria.

Porter aclara que para diseñar una estrategia competitiva es necesario tener en cuenta dos aspectos fundamentales, el primero hace referencia al atractivo de los sectores industriales desde la perspectiva de la rentabilidad al igual que de los factores de que depende; el segundo se relaciona con los factores de la posición competitiva que se ocupa dentro de un sector industrial, es decir, que tan rentables es la compañía frente a su competencia. Estos dos aspectos son dinámicos, ya que cambian constantemente, por lo cual se hace necesario que las estrategias no estén basadas en alguno de ellos exclusivamente ya que, según Porter, “En una industria sumamente atractiva, una compañía puede obtener buenos beneficios aun cuando haya adoptado una posición competitiva deficiente, mientras que una excelente posición competitiva puede desempeñarse en una industria tan pobre que no sea muy rentable, y de poco le servirán los esfuerzos tendientes a mejorar su posición.”⁴⁶

Estos dos aspectos pueden ser moldeados por las empresas por lo que asegura Porter, le da un toque de emoción e interés a la selección de la estrategia competitiva ya que esta tiene suficiente poder para aumentar o disminuir el atractivo del sector industrial, de esta forma las empresas pueden mejorar o deteriorar considerablemente su posición en el sector por lo que la estrategia no solo responde ante el ambiente, sino que también intenta moldearlo a su favor.⁴⁷

A partir de lo anterior, se observa que la estrategia competitiva proviene de un conocimiento completo tanto de la competencia como de las reglas que rigen el sector en el que se está presente ya que esta tiene como finalidad afrontar y modificar todos estos aspectos a favor de la organización.

Para analizar y conocer las reglas de la competencia, Porter propone cinco fuerzas en las que están contenidas dichas reglas y que se convierten en la base del análisis estructural de las industrias.

Como se puede observar en la ***Figura 5. Los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria.***, los cinco factores que plantea

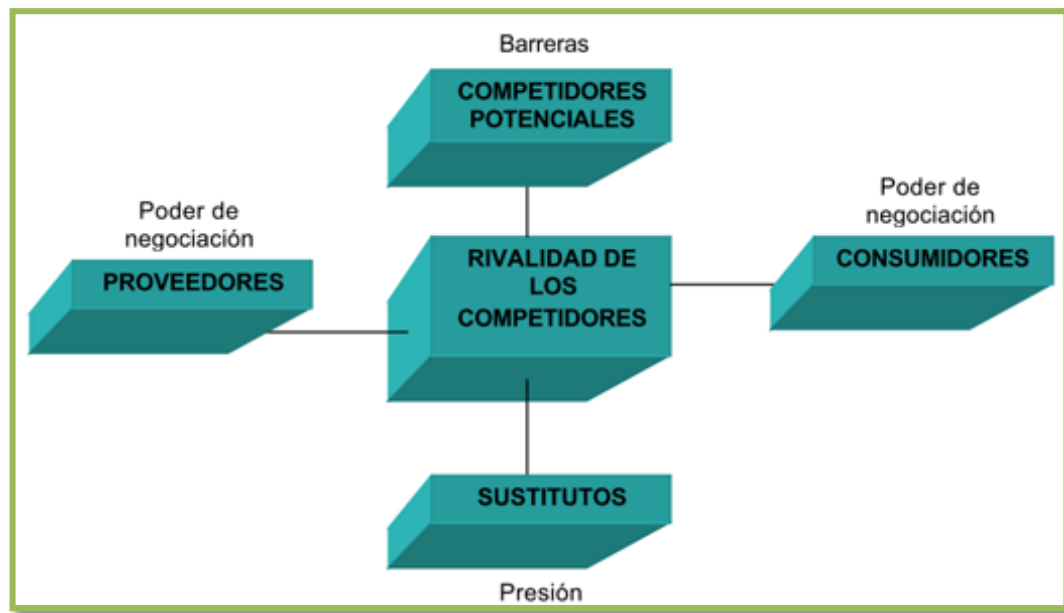
⁴⁵ PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva, Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Madrid. Ediciones Pirámide, 2010. p. 29

⁴⁶ Ibíd.

⁴⁷ Ibíd. p. 30

Porter son: la entrada de más competidores, la amenaza de los productos sustitutos, el poder negociador de los clientes, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales. Estos cinco factores determinan la rentabilidad de las organizaciones ya que influyen directamente en los precios, los costos, y las inversiones que deben ser realizadas para ingresar en la industria. A pesar de que la industria goza de una buena solidez estructural, esto puede cambiar a medida que va evolucionando, las características económicas y técnicas de un sector industrial pueden hacer que las fuerzas de los factores anteriormente nombrados cambien, por lo que puede generar resultados tanto positivos como negativos para la rentabilidad de la organización.

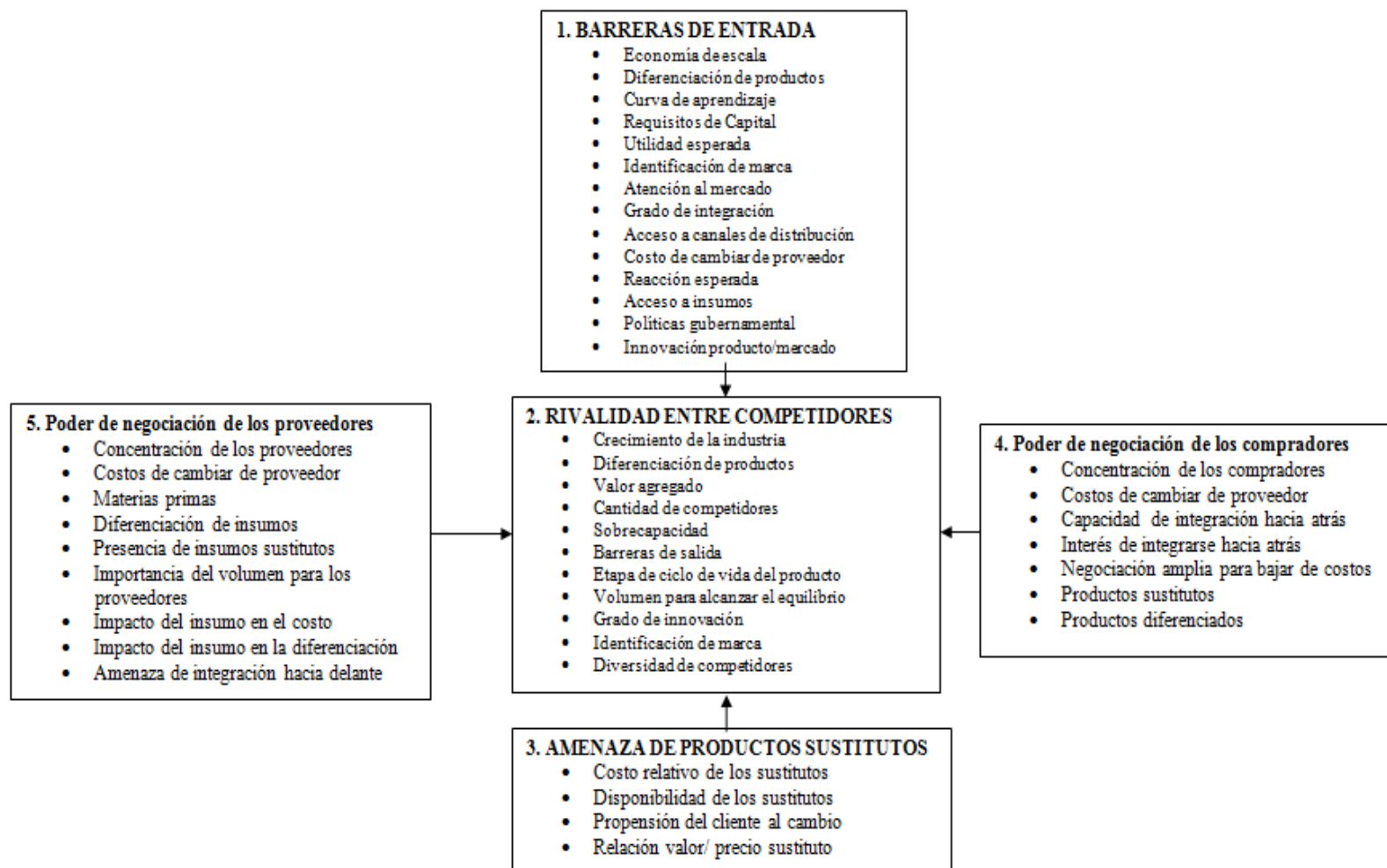
Figura 5. Los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria.



Fuente: PORTER, Michael E. *Ventaja Competitiva, Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid. Ediciones Pirámide, 2010

1.3.1.4.1 Elementos de la estructura de la industria. Los directivos de las organizaciones que deseen posicionar su empresa de manera que se adapte mejor a la industria a la que pertenece deben conocer que hace que el ambiente sea sensible, ya que toda industria, independientemente de su actividad económica, tienen una serie de características tanto económicas como técnicas que son fundamentales, las cuales dan origen a las fuerzas competitivas. Para identificar estas fuerzas, se hace uso de los planteamientos de Michael Porter, con su diagrama de elementos de la estructura de la industria, representado en la **Figura 6. Elementos de la estructura de la industria.**, que se encuentra en la siguiente página, en la cual se plantean todas las fuerzas que pueden favorecer o incomodar la competencia en una industria determinada, las cuales se explican a continuación.

Figura 6. Elementos de la estructura de la industria.



Fuente: PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva, Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Madrid. Ediciones Pirámide, 2010.

- a) **Barreras de entrada.** Este elemento está relacionado con las dificultades u obstáculos que una empresa puede encontrar a la hora de intentar ingresar en una nueva industria. Mintzberg, Quinn y Voyer⁴⁸, plantean que el grado de riesgo de competencia depende de las barreras presentes en la industria así como de la reacción que tengan los competidores existentes frente a los nuevos entrantes.

Porter por su parte plantea varios elementos que pueden generar barreras frente a la competencia entre los que se tienen:

- **Economías de escala.** Se podría afirmar que este es uno de los generadores de barreras clave, ya que este tipo de economías obligan a la empresa aspirante a competir a gran escala o con una gran desventaja en costos.
 - **Diferenciación del producto.** Este factor puede obligar a los nuevos competidores a invertir demasiado dinero en publicidad, servicio al cliente, e investigación y desarrollo para superar la lealtad de los clientes frente a los competidores actuales.
 - **Requisitos de capital.** El capital es un recurso necesario no solo para instalaciones fijas, sino también para adquirir inventarios, brindar crédito a clientes y cubrir pérdidas al inicio de la operación. Esto se puede convertir en una barrera de entrada si se ve la necesidad de invertir demasiados recursos financieros para competir en la industria.
 - **Acceso a los canales de distribución.** Los canales de distribución se pueden convertir en una barrera de entrada ya que mientras más limitado sea el acceso a estos, o mientras más exclusividad tengan con los competidores actuales de la industria, más difícil será la competencia en ella para una nueva empresa entrante.
 - **Política gubernamental.** El gobierno tiene la facultad de controlar la competencia en una industria mediante requerimiento como licencias, normas y reglamentos, lo que genera un elevado nivel de las barreras de entrada para los nuevos competidores.
- b) **El poder de los proveedores y compradores.** Para Mintzberg, Quinn y Voyer⁴⁹, “los proveedores pueden ejercer su poder de negociación con los participantes en una industria aumentando los precios o reduciendo la calidad de los bienes o servicios adquiridos”. Por esta razón un proveedor con gran

⁴⁸ MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. y VOYER, John. El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos. México. 1997. p. 98

⁴⁹ Ibíd. p. 99

poder puede disminuir la rentabilidad en las industrias. Los proveedores pueden llegar a ser importantes si:

- Están más concentrados que la industria a la que venden.
- Sus productos son únicos o diferenciados frente a los que ofrecen otros proveedores.
- No están obligados a competir con otros productos por ventas en la industria.
- La industria no es un cliente de peso para su propia rentabilidad, es decir, si las ventas que hacen a la industria no significan un gran porcentaje de sus ventas totales.

De la misma manera que los proveedores ejercen su poder, los clientes lo pueden hacer también, ya que se encuentran en la capacidad de forzar una baja en los precios, exigir mejoras tanto en la calidad en la calidad como en la prestación de servicios lo que produce que los competidores luchen entre sí para mejorar las utilidades de la industria. Los compradores pueden llegar a ser importantes para la industria y ejercer presión en ella sí:

- Se concentran en compras de gran volumen.
- Los productos que compran a la industria no son diferenciados o forman un componente de su producto representando una parte importante de su costo.
- Los productos que compran no son importantes para la calidad de los bienes y servicios que producen.
- Si hay posibilidad de integración inversa para fabricar el producto que le compra a la industria.

c) **Productos sustitutos.** Otro elemento importante que genera fuerzas en la industria son los productos sustitutos, los cuales hacen referencia a aquellos que pueden ser consumidos o usados en lugar de otros, al menos en alguno de sus posibles usos.

Estos productos pueden llegar a limitar el potencial de una industria si se fija un máximo en los precios que se puede cobrar, para Mintzberg, Quinn y Voyer⁵⁰ los productos sustitutos no solo pueden limitar las utilidades de la industria, sino que también pueden reducir la bonanza que se genere en épocas de auge. Se debe tener especial cuidado al momento de diseñar las estrategias en aquellos productos que:

⁵⁰ MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. y VOYER, John. El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos. México. 1997. p. 102

- Están sujetos a tendencias que mejoran la retribución y desempeño de precios al producto de la industria.
- Son fabricados por industrias que proporcionan altas utilidades.

d) **Rivalidad entre los competidores.** El último elemento que menciona Porter⁵¹ en la **Figura 6. Elementos de la estructura de la industria.**, es el de la rivalidad que existe entre los competidores actuales, la cual según Mintzberg, Quinn y Voyer⁵² “toma la forma de un juego por las posiciones, utilizando tácticas como la competencia en precios, la introducción de nuevos productos y la publicidad”.

Existen una serie de factores que pueden llegar a intensificar la rivalidad entre los competidores de una industria, alguno de esos son:

- Un gran número de competidores con poder similar.
- El lento crecimiento de la industria, lo que lleva a incrementar la competencia por la participación del mercado.
- El producto o servicio que se ofrece carece de diferenciación, afectando a los compradores y protegiendo a los competidores de que otros ataquen sus clientes.
- Los costos fijos son altos o el producto es perecedero.
- El aumento significativo de la capacidad modificando el equilibrio entre la oferta y la demanda lo que conduce a periodos de exceso de capacidad y recortes de precios.
- Existen altas barreras para la salida, lo cual genera que las empresas deban seguir compitiendo aun cuando sus utilidades sean bajas alterando la rentabilidad de los competidores sanos.
- Las estrategias de los rivales son diversas y se adelantan a otras en el proceso.

Es importante analizar de manera precisa cada uno de los anteriores factores al momento de intentar diseñar una estrategia competitiva favorable para la organización ya que del tipo de estrategia que se formule depende el éxito que se tenga para mejorar muchos de estos factores y poderlos utilizar a favor, pero según Porter⁵³, es necesario tener cuidado con las estrategias que intente modificar algunos de los elementos de la industria, ya que pueden llegar a convertirse en armas de doble filo debido a que una organización puede destruir tanto la estructura como la rentabilidad de un sector industrial con la misma

⁵¹ PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva, Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Madrid. Ediciones Pirámide, 2010.

⁵² MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. y VOYER, John. El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos. México. 1997. p. 102

⁵³ PORTER. Op. cit., p. 35

facilidad con que puede mejorarlas, de igual manera, muchas organizaciones toman decisiones estratégicas sin analizar sus consecuencias a largo plazo en la estructura de una industria, solo se concentran en el beneficio particular mas no en el general.

1.3.1.4.2 Estrategias genéricas. Otro aspecto fundamental de la estrategia competitiva de una organización, es la posición que ocupa dentro de la industria, de lo cual depende, según Porter⁵⁴ si su rentabilidad supera o no el promedio. Si una empresa logra posicionarse bien en una industria, su rendimiento será superior aun con una estructura industrial desfavorable y una rentabilidad modesta. Las empresa pueden tener una variedad de puntos tanto débiles como fuertes frente a sus rivales, pero existen dos tipos básicos de ventaja competitiva al alcance de todas, los costos bajos y la diferenciación, estas variables se originan de la capacidad que tengan las empresas de sortear mejor las cinco fuerzas competitivas de la industria que sus rivales.

Según Porter⁵⁵, al combinar los anteriores tipos de ventaja competitiva con el alcance de las operaciones de una empresa, es decir con los rangos de los segmentos de mercado seleccionados, se da paso a tres estrategias genéricas que pueden ayudar a alcanzar un desempeño superior al del promedio de la industria. Dichas estrategias genéricas son: liderazgo en costos, diferenciación y la segmentación, las cuales se describen gráficamente en la **Figura 7. Estrategias genéricas de Porter.**

Figura 7. Estrategias genéricas de Porter.

Ámbito Competitivo		Costo más bajo	Diferenciación
Objetivo amplio	Objetivo estrecho	1. Liderazgo en costos	2. Diferenciación
		3A. Segmentación de Costos	3B. Segmentación de diferenciación

Fuente: PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva, Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Madrid. Ediciones Pirámide, 2010.

⁵⁴ PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva, Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Madrid. Ediciones Pirámide, 2010. p. 38

⁵⁵ Ibíd. p. 39

Para Porter, “el concepto de estrategias genéricas se basa en que la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia y en que para lograrla es indispensable tomar una decisión; si la compañía quiere alcanzar la ventaja competitiva deberá escoger la clase que desea obtener al igual que el ámbito en que lo hará.”⁵⁶

- **Liderazgo en costos.** Como se puede observar en la **Figura 7. Estrategias genéricas de Porter.**, la primera estrategia genérica que plantea Porter es la de liderazgo en costos, la cual consiste en que la organización se propone convertirse en un fabricante de coste bajo de la industria, cuya lógica exige ser el líder en costos. Esta ventaja puede tener diversas fuentes las cuales están subordinadas a la estructura de la industria, dichas fuentes pueden ser: la búsqueda de economías de escala, la obtención de una patente, el acceso preferencial a materias primas, entre otros.

Para Porter, si una compañía logra el liderazgo global en costos manteniéndolo en el tiempo, podrá estar por encima del promedio del sector en el que se desenvuelve siempre y cuando pueda controlar los precios en el promedio de la industria o cerca de él, buscando obtener rendimientos mayores con precios iguales o más bajos a los de la competencia.

Porter también afirma que “un líder en costos debe alcanzar la paridad o proximidad en la diferenciación frente a la competencia para ser un participante destacado, aunque su ventaja competitiva se origina en el liderazgo en costos. La paridad basada en la diferenciación le permite traducir su ventaja directamente en beneficios mayores que los de sus competidores. La proximidad basada en la diferenciación significa que el descuento del precio necesario para obtener una participación aceptable en el mercado no anula la ventaja en costos, y por ello el líder recibe rendimientos mayores al promedio.”⁵⁷

- **Diferenciación.** La segunda estrategia genérica planteada por Porter es la de diferenciación, la cual se relaciona con el intento que hacen las organizaciones por distinguirse dentro de su sector industrial en aspectos que son ampliamente apreciados por los compradores los cuales permitan ofrecer sus productos o servicios a un precio más alto. Su lógica obliga a la empresa a seleccionar atributos que logren alcanzar una diferencia verdaderamente única frente a sus competidores o al menos que sus compradores lo vean de esta forma.

⁵⁶ PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva, Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Madrid. Ediciones Pirámide, 2010. p. 39

⁵⁷ Ibíd. p. 41

La forma en que la organización busque diferenciarse depende de la industria a la que pertenezca, por un lado, se pueden buscar diferenciación mediante el producto, en el sistema de entrega con que es vendido, en el plan de marketing, entre otros muchos factores que existen.

Para Porter, “la empresa que logre obtener y sostener la diferenciación tendrá un rendimiento por encima de la media de su industria, si su precio alto supera los costos adicionales en que incurre por su singularidad. De esta forma, estas empresas siempre deben buscar tipos de diferenciación que permitan un precio especial mayor que el costo de ella.”⁵⁸ Es importante que las empresas que buscar una ventaja competitiva por medio de la diferenciación no olviden su posición en los costos ya que sus precios serán anulados por aquellos que tengan una posición mucho más baja, es decir, se debe conseguir la paridad de costos o una aproximación con los competidores reduciendo costos en todas la áreas que no intervengan en la diferenciación.

- **Segmentación.** Por último, la estrategia de segmentación está basada en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial en el cual será adaptada la estrategia. Esta estrategia tiene dos variables que son: La segmentación basada en costos, en la cual la empresa busca una ventaja competitiva por medio del liderazgo en costos en un ámbito determinado, aprovechando las diferencias de comportamiento de los costos en algunos segmentos. Por otra parte la segmentación basada en la diferenciación: donde la empresa procura diferenciarse en alguna variable, frente a sus competidores, en un segmento de mercado determinado explotando las necesidades especiales de los miembros de dicho segmento.

Según Porter⁵⁹, la segmentación consiste esencialmente en aprovechar las pequeñas diferencias del segmento respecto a la industria en su conjunto, lo cual no garantiza un rendimiento sobresaliente, pero puede llevar a la compañía a lograr una ventaja competitiva dedicándose exclusivamente a un segmento determinado.

1.3.1.4.3 Riesgos de las estrategias genéricas. Si bien una estrategia genérica puede favorecer un rendimiento sobresaliente en la industria, esto no es total si no se tiene la capacidad de sostener dicha estrategia frente a los competidores, lo cual exige que la ventaja competitiva resista el deterioro causado tanto por el comportamiento de los competidores como por la evolución de la industria.

Es importante tener claro que toda estrategia genérica implementada por la organización es susceptible a ataques por parte de otras empresas del sector y

⁵⁸ PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva, Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Madrid. Ediciones Pirámide, 2010. p. 42

⁵⁹ Ibíd. p. 43

para que dicha estrategia sea sostenible, es necesario contar con barreras que dificulten la imitación de esta por parte de sus rivales. En la **Tabla 2. Riesgos de las estrategias genéricas.**, se presentan los riesgos que se pueden tener al implementar algunas de las estrategias genéricas anteriormente expuestas. Con esta tabla se puede analizar la forma como se debe atacar a los competidores que apliquen algunas de estas estrategias.

Tabla 2. Riesgos de las estrategias genéricas.

RIESGOS DEL LIDERAZGO EN COSTOS	RIESGOS DE LA DIFERENCIACIÓN	RIESGOS DE LA SEGMENTACIÓN
El liderazgo en costos no se sostiene: • Los competidores imitan. • La tecnología cambia. • Se erosionan otros criterios del liderazgo en costos.	La diferenciación no se sostiene: • Los competidores imitan. • Los criterios de diferenciación pierden importancia entre los clientes.	Se limita la estrategia de segmentación El segmento meta pierde atractivo desde el punto de vista estructural: • Se erosiona la estructura. • Desaparece la demanda.
Se pierde la proximidad de la diferenciación.	Se pierde la proximidad de los costos.	Los competidores de alcance amplio abruma al segmento: • Se reducen las diferencias del segmento con otros. • Aumentan las ventajas de una línea extensa.
Las empresas que se concentran en el costo logran reducir los gastos en los segmentos.	Las empresas que se segmentan en la diferenciación alcanzan una diferenciación aún mayor en los segmentos.	Las nuevas empresas subsegmentan la industria.

Fuente: PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva, Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Madrid. Ediciones Pirámide, 2010.

Un ejemplo de lo anterior es según Porter⁶⁰, aquella organización que utiliza una estrategia de diferenciación global, la cual puede ser atacada por compañías que abran una gran brecha de costos, disminuyan el grado de diferenciación, cambien

⁶⁰ PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva, Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Madrid. Ediciones Pirámide, 2010. p. 49

lo que deseen los compradores en otras dimensiones o practiquen la segmentación.

1.3.1.5 LA CADENA DE VALOR

Tarziján⁶¹ afirma que la cadena de valor es una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una unidad de negocios en sus actividades estratégicas relevantes, con el objetivo de identificar sus fuentes de ventaja competitiva así como de diferenciación con sus competidores.

Desde el punto de vista de la competencia, el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece, por lo cual la meta de una estrategia genérica es generar a los clientes un valor que supere su costo. Para Porter⁶², “la cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con la creación de valor de margen. Se trata de las actividades tanto físicas como tecnológicamente específicas que se llevan a cabo. Son los procesos mediante los cuales se crea un producto útil para los clientes.

Figura 8. La cadena de valor.



Fuente: ARIMANY, Luis. La cadena de valor. Noviembre de 2010.

La cadena de valor, la cual se representa en la **Figura 8. La cadena de valor.**, permite describir la empresa como una serie de actividades interrelacionadas,

⁶¹ TARZIJÁN M., Jorge. Fundamentos de estrategia empresarial. México, 2008. p. 110

⁶² PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva, Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Madrid. Ediciones Pirámide, 2010. p. 66

donde cada una de ellas se considera como un eslabón de una cadena que finalmente explica la forma en que la empresa genera su margen de utilidad⁶³.

Si la organización desea identificar las actividades de valor de una empresa debe empezar por separar aquellas actividades primarias de las de apoyo. Las primeras son actividades que intervienen directamente en el proceso de construcción de valor de la empresa, asociadas a los proceso de fabricación de un producto o entrega de un servicio incluyendo su venta así como el servicio pos venta. Entre las actividades primarias más frecuentes se encuentran:

- **Logística interna.** Relacionada con actividades asociadas tanto al ingreso como a la disposición de insumos y materias primas antes de comenzar el proceso de producción del producto o servicio ofrecido por la empresa.
- **Operaciones.** Este tipo de actividades son las asociadas al proceso de transformación de los insumos en productos o servicios finales por parte de la empresa, considerando aspectos como la planificación, programación de la producción, mantenimiento de equipos y control de calidad entre otros.
- **Logística externa.** Son actividades que se relacionan con el traslado, depósito y bodegaje de las unidades producidas a la bodega de producto terminado, así como la organización al igual que la planificación del despacho de productos o servicios hasta el punto de recepción del cliente.
- **Marketing y ventas.** Estas actividades se asocian con el proceso de comercialización de los productos o servicios ofrecidos por la empresa, dentro de las actividades de marketing y ventas se pueden observar las de selección y manejo de canales de distribución, publicidad, promoción, manejo de fuerza de ventas, establecimiento de políticas tanto comerciales como crediticias al igual que la determinación de precios, entre otros.
- **Servicios pos venta.** Son las actividades concernientes al manejo de las relaciones entre la empresa y el cliente después de realizada la venta, aquí se pueden observar actividades como manejo de garantías de venta, administración de relaciones comerciales así como captación de información de satisfacción de clientes, entre otros.

El segundo tipo de actividades, que se menciona en la **Figura 8. La cadena de valor.**, son las de apoyo. Estas actividades son aquellas que sostienen y permiten que el desarrollo de las actividades primarias se realice adecuadamente, las más frecuentes en las empresas son:

⁶³ TARZIÁN M., Jorge. Fundamentos de estrategia empresarial. México, 2008. p. 110

- **Infraestructura de la empresa.** Estas son las actividades que soportan los aspectos administrativos de la empresa, incluyen actividades de administración general, finanzas, contabilidad así como asuntos legales entre otras. Este tipo de actividades pueden constituir una fuente importante de ventaja competitiva ya que algunas pueden influir de modo considerable en factores como la posición en costos o las relaciones con los clientes.
- **Administración de recursos humanos.** Está constituida por actividades relacionadas con el reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensación de todo tipo de personal. Este tipo de actividades se llevan a cabo en varias partes de la organización, e influyen en la ventaja competitiva de la compañía ya que determina las competencias al igual que la motivación del personal como también el costo de contratarlo y entrenarlo.
- **Desarrollo de la tecnología.** Este tipo de actividades involucra el desarrollo de conocimientos, procesos así como cualquier otra actividad relacionada con la mejora e innovación de productos y servicios en la empresa. Teniendo en cuenta que la mayoría de actividades presentes en la cadena de valor requieren de tecnología para ser llevadas a cabo, estas actividades son importantes para la ventaja competitiva, convirtiéndose en un elemento clave en algunas industrias.
- **Compras.** Este tipo de actividades se refiere a aquellas que están relacionadas con la adquisición de insumos y recursos de cualquier tipo para permitir el desarrollo de la empresa.

Porter⁶⁴ plantea que toda empresa lleva a cabo tres categorías de actividades las cuales se pueden observar no solo en las actividades primarias sino también en las de apoyo e influyen en la ventaja competitiva de manera distinta. Dichas actividades son:

- **Actividades directas.** Son aquellas que intervienen directamente en la creación de valor para el comprador, entre este tipo de actividades se encuentran el embalaje, las operaciones de la fuerza de ventas, diseño del producto y reclutamiento entre otras.
- **Actividades indirectas.** Son las que permiten efectuar actividades directas de forma continua, entre estas se encuentran las actividades de mantenimiento, administración de la fuerza de ventas, así como la gestión de la investigación entre otras. Según Porter⁶⁵, este tipo de actividades constituyen una proporción grande y creciente del costo en algunos sectores industriales que suelen

⁶⁴ PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva, Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Madrid. Ediciones Pirámide, 2010. p. 73.

⁶⁵ Ibíd. p. 73.

agruparse en cuentas de gasto generales con los cual se difumina su costo al igual que su aporte a la diferenciación.

- **Aseguramiento de la calidad.** Estas son actividades que garantizan la calidad de otras actividades, entre ellas se encuentran la supervisión, la realización de pruebas, verificación y ajuste de la calidad en la empresa. Este tipo de actividades son de gran predominio en todos los sectores organizacionales y a menudo repercuten en el costo, la eficiencia, el efecto al igual que en la necesidad de otras actividades.

1.3.1.6 VENTAJA COMPETITIVA

Una vez descritos y analizados los conceptos mencionados en párrafos anteriores, relacionados con la búsqueda de mejores resultados para la empresa, que sean sostenibles en el tiempo y logren generar un posicionamiento superior de la compañía frente a sus competidores, aparece un término que es una de las metas a la cual se espera llegar con la implementación de los factores anteriormente descritos, dicho término es el de ventaja competitiva el cual se relaciona con la capacidad que poseen las empresas de construir valor para sus dueños, es decir, la capacidad de generar un retorno mayor al costo de oportunidad de los recursos invertidos.

En la **Tabla 3. Definiciones de Ventaja competitiva.**, se pueden observar algunas definiciones importantes de ventaja competitiva, planteadas por autores reconocidos en el ámbito de la estrategia empresarial.

Tabla 3. Definiciones de Ventaja competitiva.

Autor	Definición de ventaja competitiva
Porter ⁶⁶	“Ventaja competitiva es el desempeño de las actividades estratégicas de una organización en mejor forma que sus competidores”
C. Weisman ⁶⁷	“Es el poder de ciertas habilidades , o combinación de habilidades únicas, que le entrega a una organización la posibilidad de tener un desempeño superior al de cualquiera de sus competidores”
Christensen y Fahey ⁶⁸	“Es la capacidad de una empresa de distinguirse de sus competidores a los ojos de los consumidores”

Fuente: TARZIÁN M., Jorge. Fundamentos de estrategia empresarial. México, 2008.

⁶⁶ PORTER, Michael. Competitive Advantage. 1985. Citado por TARZIÁN M., Jorge. Fundamentos de estrategia empresarial. México, 2008. p. 112.

⁶⁷ TARZIÁN M., Jorge. Fundamentos de estrategia empresarial. México, 2008. p. 112.

⁶⁸ CHRISTENSEN, K. y FAHET, L. “Building distinctive competencies into competitive advantage”, Strategic Planning Management, febrero, 1984. Citado por TARZIÁN M., Jorge. Fundamentos de estrategia empresarial. México, 2008. p. 112.

De acuerdo a los autores presentados en la **Tabla 3. Definiciones de Ventaja competitiva.**, el concepto de ventaja competitiva se relaciona con las actividades que realiza una empresa, las cuales forman parte de la cadena de valor, así como las habilidades con las que dicha empresa cuenta para llevar a cabo estas actividades, teniendo como objetivo realizarlas de la mejor manera posible para que el consumidor final perciba un mejor producto o servicio que el ofrecido por los rivales de la industria.

1.3.1.6.1 Características de una ventaja competitiva. Según Tarziján⁶⁹, toda ventaja competitiva debe contar con cuatro características fundamentales que son:

- **Diferenciada.** Consiste en la realización de las actividades de la empresa de forma diferente a la de sus competidores, ya que, de no contar con esta característica, la imitación pondría en peligro la ventaja que se pueda obtener.
- **Valorada.** Es necesario que la ventaja de la empresa sea valorada por los consumidores ya que este es un elemento importante para lograr que el precio del producto sea mayor al costo de oportunidad de los recursos utilizados en su producción.
- **Eficiente.** Está relacionada con la capacidad que tiene la empresa de producir al mínimo costo posible dada la calidad de su producto, de esta forma se debe buscar el aprovechamiento de las economías de escala.
- **Sustentable.** La capacidad que debe lograr la empresa de mantener la ventaja competitiva a través del tiempo.

⁶⁹ TARZIJÁN M., Jorge. Fundamentos de estrategia empresarial. México, 2008. p. 91.

1.3.2 MARCO CONCEPTUAL

Dado que el presente trabajo consiste en el diseño y formulación de un plan estratégico para una organización Mipyme, perteneciente al sector de las actividades artísticas de entretenimiento y recreativas, se hace necesario abordar temas que conciernen a dicho proyecto. A continuación se mencionaran algunos de los conceptos más relevantes que serán utilizados a lo largo del presente trabajo con el fin de facilitar su entendimiento.

Actualmente, la dirección estratégica ha alcanzado un alto grado de importancia dentro de las empresas nacionales e internacionales, sin importar su tamaño o actividad económica, convirtiéndose en una herramienta imprescindible para lograr adquirir una ventaja competitiva que permita alcanzar mejores resultados en la organización, mejores beneficios en los negocios al igual que un posicionamiento en el mercado en el cual se compite.

1.3.2.1 Estrategia. Para Mintzberg⁷⁰ la estrategia es una de esas palabras que, inevitablemente, se definen de una manera pero se usan de otra, ya que muchos la definen como un plan o algo equivalente, pero dicho autor define esta palabra como un patrón, es decir, la coherencia de una conducta en el tiempo. Aunque las dos definiciones pueden ser válidas, ya que las organizaciones desarrollan planes para su futuro e igualmente determinan patrones a partir del pasado, es por esto que Mintzberg les da la denominación de estrategia proyectada y estrategia realizada, de lo cual surge una importante pregunta: ¿las estrategias realizadas siempre han sido proyectadas?, según el autor en mención, “para la mayoría de casos, las estrategias realizadas no se desvían completamente de las intenciones primarias, pero tampoco se concretan a la perfección, ya que la realización perfecta de dichas estrategias implica una previsión brillante, junto con cierta inflexibilidad para adaptarse a los sucesos inesperados”⁷¹. Para Mintzberg⁷², las intenciones que se realizan por completo se pueden denominar **estrategias premeditadas**, para las cuales advierte que no implican ningún aprendizaje, mientras que aquellas que no se concretan pueden ser denominadas **estrategias no realizadas**. Igualmente define otro caso, aquel en donde un modelo realizado no fue pretendido formalmente, sino que con el tiempo convergieron en alguna clase de coherencia o patrón, a este tipo de estrategia la denominó **estrategia emergente**, sobre las cuales no se tiene ningún control.

Otras definiciones que cita Henry Mintzberg, en su libro, son: la declarada por Michael Porter el cual contempla la estrategia como “la creación de una *posición* única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades”, al igual que

⁷⁰ MINTZBERG, H. “Y ante ustedes, damas y caballeros, la bestia de management estratégico. En: Safari a la estrategia, Buenos Aires, Editorial Granica, 2008. Cap. 1.

⁷¹ *Ibíd.*, p. 25.

⁷² *Ibíd.*, p. 27

aquella en la cual compara la estrategia con una *estratagema*, es decir, una maniobra realizada con la intención de burlar a un oponente o competidor.

Para Mintzberg⁷³, “cada ventaja que se asocia a una estrategia puede llegar a producir un impedimento o desventaja las cuales describe de la siguiente manera:

➤ “La estrategia establece una dirección,”

Ventaja: la estrategia señala el rumbo de una organización, de modo que esta pueda navegar con coherencia a través de su ambiente.

Desventaja: la orientación estratégica puede llegar a ocultar los posibles peligros que existen en el camino.

➤ “La estrategia concentra el esfuerzo.”

Ventaja: la estrategia promueve la coordinación de actividades, generando que las personas trabajen en un mismo sentido y a un ritmo similar.

Desventaja: se puede llegar a perder la visión periférica e incrustarse demasiado en la trama de la organización.

➤ “La estrategia define a la organización.”

Ventaja: la estrategia proporciona a la gente un método para entender y distinguir su organización de otras.

Desventaja: definir una organización con demasiada nitidez, puede implicar simplificarla en exceso, de modo que se pierda la rica complejidad del sistema.

➤ “La estrategia proporciona consistencia.”

Ventaja: la estrategia es necesaria para reducir la ambigüedad y proporcionar orden.

Desventaja: cualquier estrategia es una simplificación que necesariamente distorsiona la realidad. Las estrategias no son realidades en sí mismas, son representaciones en la mente de las personas, lo cual significa que pueden tener un efecto de distorsión”.

La mayoría de las empresas, independientemente de su tamaño, actividad económica o ubicación, deben tener claro que una de las principales herramientas

⁷³ MINTZBERG, H. “Y ante ustedes, damas y caballeros, la bestia de management estratégico. En: Safari a la estrategia, Buenos Aires, Editorial Granica, 2008. Cap. 1.

tanto para su posicionamiento como para su desarrollo es el planteamiento de estrategias innovadoras al igual que ganadoras, que sirvan de garantes para alcanzar el éxito. Lo anterior no es algo fácil de obtener debido, en principal medida, a que el mercado no es estático, sino que por el contrario cambia a un nivel vertiginoso. Las nuevas tecnologías hacen que las empresas deban replantear los escenarios en los que compiten para lograr adaptarse a los nuevos procesos que estas traen, los cambios en la economía, la demografía, la política al igual que en la cultura, entre otros, son algunos aspectos que deben estar en la mira de toda organización debido a que son variables importantes que se deben tener claramente estudiadas con el fin de identificar cuál de las estrategias corporativas es la que mejor se adecua como también con cual se logrará obtener los resultados planteados por la organización, y de esta forma competir fuertemente en el mercado en el cual se está presente.

Una estrategia corporativa “es aquella que describe el rumbo competitivo fijado para la empresa o las distintas unidades de negocio. Esta, define tanto el ámbito del negocio (gama de productos / Servicio y mercados en los que compite la empresa o las unidades de negocio), como la forma de obtener ventajas competitivas”⁷⁴.

Algunos tipos de estrategias corporativas son:

- ❖ **Estrategia de marketing y eficiencia:** Según Hill y Jones “la estrategia de marketing es la posición que ocupa una compañía con relación a la fijación de precios, promoción, publicidad, diseño del producto así como la distribución de este. Son acciones que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado. Esta estrategia desempeña un papel importante en el aumento de la eficiencia de una organización ya que aspectos como la relación entre índices de deserción de clientes, es decir, el porcentaje de clientes que abandonan la compañía en un determinado periodo de tiempo y se van para las compañías de la competencia, así como los costos unitarios, miden la capacidad que tiene la organización para satisfacer de manera total las necesidades de su segmento de mercado”⁷⁵.

Para diseñar una estrategia de marketing, se debe analizar, tanto el segmento del mercado al cual se desea llegar, como los objetivos, recursos y capacidad de la compañía para implementar dichas estrategias, todo esto con el fin de lograr una satisfacción plena del cliente al igual que su fidelidad hacia la compañía.

⁷⁴ PÉREZ CASTAÑO, Bernardo Javier. Competitividad empresarial. Cali, 2004.

⁷⁵ L. HILL, Charles W. y JONES, Garth R. Formación de la ventaja competitiva mediante estrategias a nivel funcional. En: Administración estratégica, un enfoque integrado. Santafé de Bogotá, McGraw-Hill, 1996.

Teniendo en cuenta que conseguir clientes nuevos, representa para las organizaciones un incremento de costos en publicidad, promociones, entre otros, según Hill y Jones⁷⁶, existe una relación importante entre el índice de deserción de clientes y los costos que la organización genera, es por esto que cuanto más tiempo conserve la organización a un cliente, será mayor el volumen de ventas unitarias generadas por éste, de la misma manera en que el promedio de costo unitario disminuirá.

Por otra parte, también es importante analizar los aspectos más relevantes de la competencia que permitan diseñar estrategias contundentes con las cuales se logren superar los obstáculos que dicha competencia tiene para obtener una mayor competitividad.

Algunas estrategias de marketing que pueden ser aplicadas en las organizaciones para ayudar a generar una mayor eficiencia de negocio al igual que mejores resultados empresariales son las siguientes:

- Agregar al producto o servicio que se ofrece características innovadoras, que generen mayor beneficio y utilidad para quien los utilice.
- Ampliar el stock de productos o servicios que se ofrecen al mercado y de esta forma lograr abarcar un mayor porcentaje de este.
- Brindar al mercado un producto o servicio renovado a un precio superior para generar la sensación de mayor calidad y lograr un mayor margen de ganancia.
- Reducir los precios de los bienes o servicios que se ofrecen con la finalidad de atraer un mayor segmento de mercado.
- Crear una página web en donde se brinde información acerca de los productos o servicios que se ofrecen y esté al alcance de una buena parte del mercado.
- Ofrecer planes o paquetes de productos o servicios a un precio especial con la finalidad de dar a conocerlos en el mercado, brindando siempre la mejor atención para fidelizar a los clientes.

❖ **Estrategia de I&D y eficiencia.** Hill y Jones⁷⁷ definen este tipo de estrategia como “aquella que utiliza la investigación y desarrollo como fuente considerable para diseñar productos, servicios, al igual que procesos innovadores que incrementen la eficiencia de la organización generando una mayor productividad”.

⁷⁶ L. HILL, Charles W. y JONES, Garth R. Formación de la ventaja competitiva mediante estrategias a nivel funcional. En: Administración estratégica, un enfoque integrado. Santafé de Bogotá, McGraw-Hill, 1996.

⁷⁷ Ibíd., p. 142.

La investigación y desarrollo ayuda a incrementar la eficiencia organizacional al diseñar productos o servicios que sean fáciles de fabricar o prestar, generando una mayor productividad de los empleados así como una disminución considerable de los costos tanto de operación como de fabricación.

La estrategia de investigación y desarrollo también puede ayudar a que las empresas sean más competitivas en la medida en que innovan en sus procesos, perfeccionando o mejorando cada día la forma como operan. Dicho mejoramientos son, según Hill y Jones⁷⁸, “la mayor fuente de ventaja competitiva que puede tener una organización con la cual pueden lograr mantenerse en el mercado por un largo periodo de tiempo y estar en una posición superior a la de sus competidores”.

- ❖ **Estrategia de recursos humanos.** Esta estrategia es definida por Hill y Jones como “la definición de acciones encaminadas a incrementar la productividad del trabajador, teniendo en cuenta que cuanto más productivos sean estos, menores serán los costos unitarios y por consecuencia, se generará un incremento en las utilidades de la organización”⁷⁹.

Para Hill y Jones⁸⁰, “una de las estrategias de este tipo que mejor funciona en las organizaciones es la capacitación de los empleados, ya que las personas más calificadas pueden realizar las tareas de forma más rápida al igual que precisa, pueden aprender tareas de mayor complejidad en una menor cantidad de tiempo, de esta forma proporcionan a la organización ganancias en eficiencia del tiempo e incremento en la productividad lo que se traduce en una mayor competitividad”.

También es importante tener presente que las personas trabajan por dinero, por esta razón, implementar el pago de incentivos y demás beneficios por el desempeño de las personas puede ser otra estrategia importante a la hora de mejorar la productividad en la organización. El pago de estos beneficios puede hacerse tanto a nivel individual, es decir, incentivar el desempeño de cada persona independientemente de sus demás compañeros al igual que de los resultados globales de la organización, como a nivel grupal, al conseguir resultados que beneficien por completo a la organización.

1.3.2.3 Estrategia competitiva. A parte de las estrategias nombradas anteriormente, otro tipo de estrategia relevante para las organizaciones es la estrategia competitiva. Según Pérez, “Porter describió la estrategia competitiva,

⁷⁸ L. HILL, Charles W. y JONES, Garth R. Formación de la ventaja competitiva mediante estrategias a nivel funcional. En: Administración estratégica, un enfoque integrado. Santafé de Bogotá, McGraw-Hill, 1996.

⁷⁹ Ibid., p. 146.

⁸⁰ Ibid., p. 147.

como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria”⁸¹.

Una estrategia competitiva es aquella que diferencia a la organización del resto de compañías presentes en el mercado, relacionado tanto con los recursos como con características, procesos, productos o servicios difíciles de imitar. Según Pérez⁸² “Si la organización logra definir e implementar una estrategia competitiva que cumpla con las anteriores características, puede acercarse a lo que se denomina como una estrategia de océano azul, definida por W. Chan Kim como una estrategia representa en las ideas que buscan crear mercados que no aparezcan en la actualidad y que, por lo tanto, son viables ya que cuentan con muy poca competencia”. El océano azul se define como “aquel espacio perteneciente al mercado que aún no ha sido utilizado o explotado, por consiguiente generará una oportunidad para el crecimiento rentable, por lo general, estos nacen a partir de los océanos rojos, los cuales representan todas las industrias existentes en el mercado actual”⁸³.

Por otro lado, según Michael Porter⁸⁴, se pueden diferenciar tres tipos de estrategias competitivas genéricas, este tipo de estrategias consisten en emprender acciones tanto ofensivas como defensivas que buscan establecer una posición firme en el sector en el cual se mueve la organización, de esta forma las organizaciones pueden enfrentar con menor riesgo las cinco fuerzas competitivas al igual que generar resultados más competitivos frente a sus rivales.

Es importante reconocer que no existe una fórmula mágica que conlleve a un éxito total, la efectividad de las estrategias genéricas implementadas requieren del compromiso total de todos los colaboradores de la organización así como del uso eficiente de los recursos con los que se cuenta, generando la aparición de una ventaja competitiva, y favoreciendo de esta manera la existencia de factores que impidan la competencia. Dichas estrategias son:

- **Estrategia de diferenciación:** Por medio de este tipo de estrategia se busca que el producto o servicio prestado sea significativamente diferente al de los competidores, generando la percepción de que este sea único, de esta forma, dicho producto puede incrementar su valor en el mercado ya que los consumidores estarían dispuestos a pagar un mayor valor por él.

⁸¹ PORTER, Michael. “Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors”. 1980. Citado por PÉREZ CASTAÑO, Bernardo Javier. Competitividad empresarial. Cali, 2004.

⁸² PÉREZ CASTAÑO, Bernardo Javier. Competitividad empresarial. Cali, 2004.

⁸³ W., Chan Kim. La estrategia del océano azul. Barcelona. Verticales de bolsillo, 2008.

⁸⁴ PORTER, M. E. Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. Citado por BETANCOURT G., Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Santafé de Bogotá. ECO Editores, 2014.

- **Estrategia de liderazgo en costos:** esta estrategia consiste en la producción de bienes o servicios a costos significativamente bajos, lo que facilita el ofrecimiento del producto o servicio a un precio inferior al que lo ofrece la competencia, o simplemente mantener el precio y beneficiarse con un margen de utilidad mucho más alto, lo que se puede traducir en mayores inversiones, innovación en nuevos productos. Etc.
- **Estrategia de enfoque o de alta segmentación:** Esta estrategia consiste en centrar el diseño de bienes o servicios para un segmento específico del mercado, aplicando en ella la diferenciación o el liderazgo en costes, procurando aplicar la estrategia competitiva más conveniente a cada segmento del mercado, de esta forma, si la empresa realiza una buena segmentación del producto, podrá conocer mejor su mercado y crear un valor añadido realmente atractivo, que satisfaga en mayor medida las necesidades de este, generando así la capacidad de hacer frente a la competencia.

La meta que buscan todas las organizaciones al diseñar e implementar estrategias, independientemente del tipo de estrategia que utilicen, es lograr un alto nivel de competitividad frente a las demás organizaciones del sector con las que rivaliza. La palabra competitividad ha sido muy utilizada durante los últimos años y algunos conceptos, planteados por diferentes autores y plasmados por Pérez⁸⁵, la definen de la siguiente manera:

“La principal meta económica de una nación es producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos. La capacidad de conseguirlo depende no de la amorfa noción de competitividad, sino la productividad con que se empleen los recursos de una nación (trabajo y capital). La productividad es el valor de producto generado por unidad de trabajo o capital”⁸⁶.

“Competitividad es la capacidad de un país de crear valor agregado y consecuentemente incrementar la riqueza nacional mediante la gestión de sus activos y procesos, su atractividad y agresividad, su globalidad y proximidad y a través de la integración de esas interrelaciones en un modelo económico y social”⁸⁷.

“Competitividad es la capacidad de ajustarse a las condiciones predominantes”⁸⁸.

Según lo plantea el Doctor Bernardo Pérez Castaño, en su libro Competitividad Empresarial, “la competitividad implica la inserción económica en el contexto

⁸⁵ PÉREZ CASTAÑO, Bernardo Javier. Competitividad empresarial. Cali, 2004.

⁸⁶ PORTER, M. La ventaja competitiva de las naciones, Buenos Aires. Citado por PÉREZ CASTAÑO, Bernardo Javier. Competitividad empresarial. Cali, 2004.

⁸⁷ IMD, International Management for Development. The World Competitiveness Report. Citado por PÉREZ CASTAÑO, Bernardo Javier. Competitividad empresarial. Cali, 2004.

⁸⁸ Constitución Nacional de Colombia, 1991.

internacional, esta debe cumplir con una serie de condiciones como: ser ambientalmente sostenible y socialmente equitativa”.

Otras definiciones que se establecen de competitividad y que son plasmadas por Benjamín Betancourt en su libro *Análisis Sectorial y Competitividad* son:

“Competitividad es la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales y elevar simultáneamente el nivel de calidad de vida de su población”⁸⁹.

De acuerdo a lo anterior, se puede inferir que una empresa competitiva es aquella que esté en posición de generar ventajas que sean aprovechadas comercialmente que le permitan generar valor agregado a sus grupos de interés e incrementen sus utilidades.

1.3.2.4 Ventaja competitiva. A partir del anterior párrafo, se debe reconocer que la ventaja competitiva es el principal ingrediente necesario para obtener beneficio superior al promedio de la competencia. “Las ventajas competitivas son todas aquellas características que diferencia a una empresa de otras, la posicionan favorablemente y hacen que obtengan márgenes superiores en relación a los demás competidores”⁹⁰. Según Betancourt, la construcción de ventaja competitiva está asociada con:

- Desarrollo del conocimiento.
- Tecnología de información
- Innovación. No solo referida a la tecnología, sino también a las formas de comercialización, posicionamiento de productos y prestación de servicios.
- Capacidad de transformación mediante procesos productivos eficientes e innovadores.
- Factores especializados y avanzados.
- Innovación y mejoramiento de la gestión empresarial: diseño, marca, publicidad, precios, marketing, estrategia, liderazgo, talento humano, rentabilidad, tiempo de respuesta.

1.3.2.5 Ventaja comparativa. Además de la ventaja competitiva, otro concepto importante, que se debe tener en cuenta a la hora de diseñar e implementar estrategias corporativas es el de ventaja comparativa, este concepto se refiere a

⁸⁹ Comisión Presidencial Norteamericana Sobre Competitividad Industrial, Citado por BETANCOURT G., Benjamín. *Análisis sectorial y competitividad*. Santafé de Bogotá. ECO Editores, 2014.

⁹⁰ BETANCOURT G., Benjamín. *Análisis sectorial y competitividad*. Santafé de Bogotá. ECO Editores, 2014.

“la dotación de recursos naturales sobre los cuales muchas empresas y países han soportado y sustentado su desarrollo económico”⁹¹.

Para hablar de ventaja comparativa, se debe recurrir al autor británico David Ricardo, quien postula que “si dos países que producen dos artículos similares y uno de ellos produce los dos con ventajas frente al otro país, a ambos le convendría especializarse e intercambiar sus productos a condición de que la ventaja o desventaja sea de proporción distinta en cada artículo”⁹².

1.3.2.6 Desarrollo empresarial. Una vez diseñadas e implementadas las estrategias en la organización, y establecidas las ventajas tanto competitivas como comparativas, se espera que estas vayan encaminadas hacia el desarrollo empresarial, el cual debe ser tanto creciente como sostenible en el tiempo. El desarrollo empresarial es considerado como el proceso por medio del cual todas aquellas personas pertenecientes a una organización desarrollan estrategias encaminadas a mejorar el manejo eficiente de los recursos de dicha organización. Estas estrategias se ven reflejadas en mayor medida en la innovación de productos o procesos, de tal manera que contribuya al crecimiento sostenible de la empresa.

El desarrollo empresarial se puede dar desde varios aspectos como son: el científico, el cual según Pérez⁹³, “consiste en mejorar los procesos, mediante la investigación, para lograr diferentes objetivos de una manera más eficiente; y Desarrollo económico, definido como la mejora o incremento sustancial que se genera en la cantidad de recursos, como son: equipos, materiales al igual que capital en efectivo que se tienen para ser utilizados en la organización”.

⁹¹ BETANCOURT G, Benjamín. “Análisis sectorial y competitividad”. Santafé de Bogotá. ECO Editores, 2014.

⁹² Ibíd.

⁹³ PÉREZ CASTAÑO, Bernardo Javier. Competitividad empresarial. Cali, 2004.

1.3.3 MARCO CONTEXTUAL

Mi Estudio Producciones, es una organización Mipyme de la industria musical perteneciente al sector de las actividades artísticas, creativas y de entretenimiento. Se encuentra ubicada en el norte de Santiago de Cali, en la Carrera 3 # 59^d 11, lugar donde presta los siguientes servicios:

- Sala de Ensayo.
- Producción de audio y video en HD.
- Escuela de Música.
- Venta de instrumentos y artículos musicales.
- Rider.

Su historia se desarrolló en dos escenarios paralelamente. En primera instancia estaba la iniciativa de Jhon Erick Ortiz Delischerff, egresado del conservatorio Antonio María Valencia como maestro en interpretación musical con énfasis en trombón, quien al estar relacionado con el medio y frecuentar salas de ensayo pudo identificar variables a mejorar en la prestación de este servicio, por lo cual deseaba proveer un espacio que supliera su necesidad al igual que la de sus colegas de manera más satisfactoria.

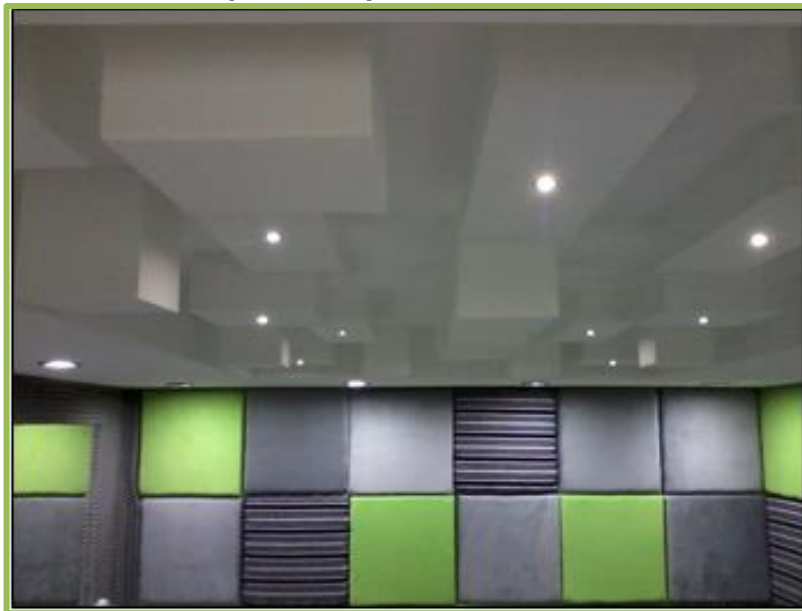
El segundo escenario involucra a Ivonne Stephany Muñoz, estudiante de administración de empresas en la Universidad del Valle, quien contaba con los medios para complementar los recursos económicos que requería el proyecto (con el apoyo de su padre), un espacio físico que se ajustaba adecuadamente a sus exigencias al igual que los conocimientos para diseñar una propuesta de valor que lograra impactar en el mercado, la cual tomo adicional a la percepción de los propietarios, opiniones externas de quienes serían sus clientes, de tal forma que se reiteraran las necesidades, se priorizaran pudiendo desarrollar la idea de negocio como tal, la cual fue materializada y pudo iniciar actividades en el mes de Agosto de 2013.

Ya con más de un año en funcionamiento se puede detectar que el estudio ha tenido buena acogida por parte de los clientes, logrando catalogarse como un estudio de excelente calidad, lo que se puede demostrar por medio de los constantes comentarios que reciben los propietarios al respecto, también de forma cuantitativa, a través de una encuesta realizada a una muestra de cuarenta (40) usuarios a los que se les prestó el servicio de sala de ensayo, la cual arrojó los siguientes resultados respecto a su nivel de satisfacción con algunas de las variables de dicho servicio:

- El 100% de la muestra marcó estar muy satisfecho con la ventilación e iluminación de la sala de ensayo.

- El 85% de la muestra marcó estar muy satisfecho con los equipos de la sala de ensayo, y el 15% restante marcaron satisfecho.
- El 95% de la muestra marcó estar muy satisfecho con la comodidad de las instalaciones, y el 5% restante marcó satisfecho.
- El 92% de la muestra indico estar muy satisfecha con la atención a dudas, sugerencias, observaciones y dificultades de manera amable, inmediata, clara y receptiva, y el 8% restante indico estar satisfecha.
- El 100% de la muestra indico haber cumplido las expectativas por las que escogió Mi Estudio Producciones para su ensayo.
- El 100% de la muestra indicó que recomendaría la sala de ensayo a otras personas.

Imagen 2. Techo diseñado para romper ondas de sonido.



Fuente: Ivonne Stephany Muñoz Ortega

Como se puede observar en los resultados obtenidos, se ha logrado generar una buena percepción del estudio, ya que el 100% de los usuarios están satisfechos o muy satisfechos con las variables que se les consultaron, sin embargo, aunque los resultados obtenidos en la encuesta dan muestra de la buena gestión, en términos económicos no se han obtenido los beneficios esperados, ya que requiere mayor aprovechamiento de la capacidad instalada, considerando que podría estar en funcionamiento entre las 9:00 am y 10:00 pm (390 horas mensuales), pero que según el tiempo que se ha alquilado, se ha usado la capacidad instalada en un 8,19% en promedio, por ende se ha desperdiciado un promedio de 91,81% en 16 meses de funcionamiento (Agosto 2013 – Noviembre 2014) lo que reitera la necesidad de una pronta intervención a ésta empresa mediante una adecuada planeación y organización que permita satisfacer la capacidad de prestación del servicio.

1.4 METODOLOGÍA

La metodología corresponde a la manera como se elaborará éste proyecto, al tipo de investigación a realizar, las fuentes y herramientas a utilizar.

Éste documento permitirá evidenciar la intención de obtener el máximo provecho posible a la información que se dispone, integrando el uso de medios impresos y/o digitales, con el uso de información que puedan proporcionar personas involucradas en la prestación del servicio de salas de ensayo, ya sea otros propietarios, clientes que las frecuentan al igual que datos sobre negocios similares en otros países que puedan marcar un punto de comparación para la empresa objeto de estudio; todo esto teniendo en cuenta que existe la posibilidad de acceder a la información mencionada aprovechando las conexiones que se han logrado establecer durante el funcionamiento del estudio con contactos significativos, como lo son artistas internacionales que usan salas de ensayo en diferentes plazas.

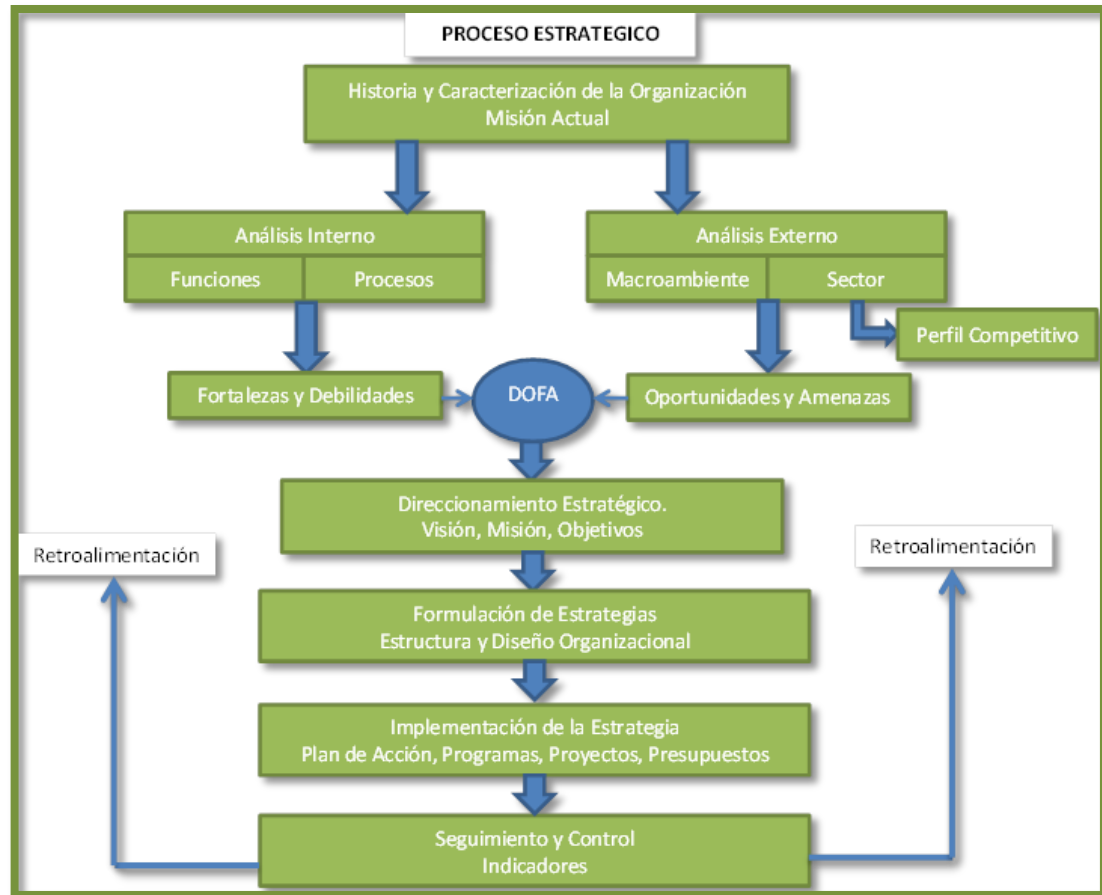
El trabajo de investigación, recopilación de información, análisis y diseño del plan estratégico, que es el objetivo final de éste proyecto, será realizado por los alumnos Ivonne Stephany Muñoz Ortega y Jeison Andrés Escobar Taborda, bajo la supervisión y dirección del profesor Emilio Corrales, reflejando en el proyecto las siguientes características.

Para empezar, el siguiente documento será desarrollado de acuerdo al mapa que aparece en la **Figura 9. Proceso estratégico.**, el cual corresponde a la metodología necesaria para desarrollar un proceso estratégico en una organización. Se establece como punto de partida la caracterización e historia de la empresa objeto de estudio, una vez tenida esta información, se realizará un análisis de la situación tanto interna como externa, recopilando información en materia administrativa (personal, toma de decisiones, recursos, etc.) que logre dar vista de la situación actual de Mi Estudio Producciones para identificar variables claves con las que se puedan determinar aquellas debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con las que será elaborado el análisis DOFA. Después de realizado este análisis se continuará con el diseño del plan estratégico, la formulación de estrategias, al igual que el plan de acción a seguir por parte de la empresa.

1.4.1 Fuentes y Técnicas para la recolección de información. Con el objetivo de adquirir la información que demanda la realización de éste proyecto se accederá a fuentes tanto primarias como secundarias que sustenten de forma confiable sus resultados, de este modo serán consultados libros de diversos autores que abarquen temáticas relevantes para el desarrollo del proyecto, documentos escritos, ensayos, noticias alusivas al tema en cuestión provenientes de diferentes zonas geográficas, encuestas a clientes o posibles clientes, revistas,

fuentes de internet, entrevistas personales a quienes estén involucrados en el negocio de alquiler de salas de ensayo, entre otros.

Figura 9. Proceso estratégico.



Fuente: Betancourt, B. (2013) Papeles de Trabajo Para planes estratégicos.

Se toma como punto de referencia una investigación realizada en el año 2010⁹⁴ que recibió el nombre de Industrias Culturales de Santiago de Cali: caracterización y cuentas económicas, de la cual se recopilan datos importantes acerca de las industrias culturales, como parte de información secundaria para la caracterización del sector en el que se desempeña la empresa objeto de intervención, teniendo en cuenta que dicho sector está conformado por una amplia gama de industrias culturales, según la clasificación internacional industrial uniforme (ej.: creación literaria, creación musical, creación teatral, creación audiovisual, actividades teatrales, actividades de espectáculos musicales en vivo, etc.)

⁹⁴ Industrias Culturales de Santiago de Cali: caracterización y cuentas económicas, autores: Julio Cesar Alonso Cifuentes, Ana Isabel Gallego Londoño, Ana maría Ríos Millán, escrito en el año 2010

Como parte de las fuentes primarias se recopilan datos del sistema de información de la organización, tales como la cantidad de ingresos, la cantidad de horas alquiladas, etc. Por otro lado a través de entrevistas personales a los propietarios de la organización se obtuvo información para redactar la historia de la empresa al igual que conocer sobre su funcionamiento. Con base en una encuesta realizada a una muestra de 40 usuarios, en la que se evaluaban algunas de las variables más importantes en el servicio de sala de ensayo, se establece el nivel de satisfacción percibido por los clientes.

1.4.2 Tipo de investigación. Con el propósito de alcanzar los objetivos planteados, éste proyecto se realizará mediante un estudio exploratorio, que según Kerlinger y Dankhe⁹⁵, es utilizado en situaciones en las que prácticamente no se dispone de información o el problema a resolver casi no se ha investigado, por lo que se va documentando el tema. En este orden de ideas se recopilará información respecto a las características económicas y organizativas del sector de las actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas, de igual forma que sobre sus condiciones de desarrollo competitivo y las diferentes variables directas e indirectas que afecten el funcionamiento de la organización objeto de estudio.

Por otro lado se realizará un estudio de compilación de información, que integre y relacione materiales dispersos, elaborados por diversos autores, sobre temáticas relevantes para éste proyecto.

También se hará uso de la investigación descriptiva puesto que se requiere abarcar todos los elementos posibles para obtener un panorama amplio con el cual se pueda determinar qué tipo de estrategias definir para resolver el problema planteado.

1.4.3 Herramientas. Con el fin de diseñar el plan estratégico para una organización Mipyme perteneciente al sector de las actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas se propone el uso de las siguientes herramientas:

- La matriz integrada de entornos que es una herramienta que sirve para analizar el impacto de variables de cada entorno sobre aspectos relevantes que puedan afectar el desarrollo del proyecto.
- La matriz DOFA para analizar la situación actual de la empresa.
- El análisis de las 5 fuerzas y el diamante competitivo de Michael Porter.
- Diagrama de Gantt para definir las actividades a realizar durante el proyecto.
- Benchmarking para identificar brechas entre la organización objeto de estudio y sus competidores.

⁹⁵ Ávila Baray, H.L. Introducción a la metodología de la investigación {Edición electrónica}. [20 Octubre de 2014] Disponible en (www.eumed.net/libros/2006c/203/)

1.5 JUSTIFICACIÓN

En un mercado tan competido como el colombiano, donde, según el periódico portafolio, se crean 183 empresas al día⁹⁶, resulta importante para dichas empresas, independientemente de su tamaño, sector o actividad económica, tanto gestionar como aplicar estrategias de competitividad, entendiendo por competitividad como la capacidad que obtiene una empresa para crear, sostener e incrementar tanto su participación como su presencia en los mercados locales e internacionales, entregando un mayor valor agregado para el cliente en comparación al que la competencia ofrece⁹⁷, convirtiéndose así en una herramienta fundamental y necesaria para alcanzar el éxito al igual que la permanencia en el mercado.

El entorno que rodea a las empresas colombianas está en continuo cambio, y la supervivencia de estas depende cada vez más de su capacidad de acoplamiento así como de la habilidad que posean para enfrentar la ardua competencia, que ya no solo es nacional, sino también de talla internacional. Uno de los factores claves del éxito para las empresas, consiste en estar a la vanguardia de los cambios que se generan a nivel competitivo. Es por esta razón que las empresas colombianas deben definir e incorporar, en su gestión, planes estratégicos basados en nuevos conocimientos e innovaciones relacionadas con las tecnologías, la gestión innovadora, las estrategias para enfrentar la competencia, que les permitan responder de manera oportuna a todos aquellos desafíos que se les pueda presentar durante su ciclo de vida.

Mi Estudio Producciones, como microempresa perteneciente al sector de las actividades creativas, artísticas y de entretenimiento, no debe ser indiferente a lo anterior, teniendo en cuenta que en el mercado local existen más de 6 empresas que ofrecen servicios similares, algunos con presencia en mercados internacionales. Es por esta razón que Mi Estudio Producciones debe estar a la vanguardia en cuanto a innovación y aplicación de nuevos conocimientos que permitan incrementar la competitividad, ofrecer servicios con valor agregado a sus clientes, incrementar su participación en el mercado al igual que mantener su presencia a lo largo del tiempo.

La necesidad que se encuentra, de definir un plan estratégico para Mi Estudio Producciones, es la razón fundamental para la realización de este proyecto y la implementación de los resultados que éste arroje tendrán un importante valor ya que permite a los estudiantes acercarse a un panorama empresarial en el que es posible aplicar las estrategias que surjan del proyecto, teniendo en cuenta que Mi

⁹⁶ Periódico Portafolio. “Se crean 183 compañías al día en el país”. {En línea}. {20 de Octubre de 2014}. Disponible en: (<http://www.portafolio.co/negocios/se-crean-183-companias-al-dia-el-pais>).

⁹⁷ VILLEGAS LONDOÑO, Dora Inés y TORO JARAMILLO, Iván Darío. LAS PYMES, una mirada a partir de la experiencia académica del MBA. Revista MBA EAFIT.

Estudio Producciones, como Mipyme, no es una empresa en la cual todo funciona con un orden específico e inamovible, con pocas posibilidades de intervenir en sus decisiones, sino que está presta a la intervención así como dispuesta a tomar decisiones claves para direccionar una semilla empresarial hasta convertirla en una gran organización, capaz de sostenerse en el tiempo al igual que de crecer generando beneficio tanto para los involucrados como para la sociedad que los rodea.

Dada la necesidad planteada en el párrafo anterior, se propone definir y diseñar un plan estratégico para esta organización, con lo que se busca alcanzar un crecimiento al igual que un desarrollo sostenible en el tiempo, logrando convertir a MI Estudio Producciones en una empresa competitiva, que posea la capacidad de generar ventajas aprovechables comercialmente, comparada con el resto de empresas con las que compite. Esto se obtiene mediante el conocimiento de las capacidades que se tienen para enfrentar de manera sobresaliente a las empresas competidoras.

Para Mi Estudio Producciones es necesario e importante, teniendo en cuenta que es una Mipyme, diseñar e implementar un plan estratégico que permita generar ventajas competitivas frente a las empresas de su mismo sector, ya que dichas ventajas se convierten en el principal componente para generar mejores resultados en cuanto a costos de operación, márgenes de utilidad, mejores servicios que satisfagan de mayor manera a sus clientes, excelente imagen dentro del sector al que pertenece, con lo cual logrará posicionarse frente a sus competidores, adquirir una mayor cuota de mercado así como sostenerse en el tiempo. Para alcanzar lo anterior es necesario definir un proceso en el que intervengan varios factores como son: la innovación, entendida no solo desde el punto de vista tecnológico, sino también en cuanto a la forma de prestar los servicios y la forma de dar a conocer a la organización, es decir innovación en la gestión empresarial, el manejo óptimo del tiempo, la especialización en las labores al igual que el desarrollo de nuevos conocimientos que permitan cautivar la atención del mercado. De esta forma se pueden lograr las mejoras, descritas en párrafos anteriores, a las cuales quiere llegar Mi Estudio Producciones.

Es importante resaltar que ya existe una inversión realizada para la creación y puesta en marcha de Mi Estudio Producciones por parte de sus socios, reflejada en la adecuación de las instalaciones al igual que la compra de equipos, razón por la cual resulta relevante analizar los logros que se pueden alcanzar estableciendo estrategias que respondan al requerimiento de esfuerzos encaminados a encontrar soluciones viables que permitan no solo recuperar la inversión, sino también obtener el mejor provecho de ella, prestar un servicio que satisfaga de manera exitosa las necesidades tanto de los músicos en la ciudad de Cali como de la sociedad en general, que resulta beneficiada en la medida que se promueve la consolidación de la cultura e identidad caleña, a través de la satisfacción de necesidades de músicos pertenecientes a agrupaciones que impregnan su sello

artístico y representan el talento local en distintos eventos como acompañamientos a artistas extranjeros, ferias, festivales internacionales, etc.

Adicionalmente, las actividades que realiza Mi Estudio Producciones crean valor tanto para los músicos empíricos como de profesión de la ciudad de Cali, personas de todas las edades interesadas en el aprendizaje de la música tanto como opción laboral, como para distracción de la rutina al igual que contribuye al desarrollo social al ofrecer alternativas saludables para dedicar el tiempo libre en el aprendizaje musical, siendo un canal quizás indirecto, para mitigar la violencia y estimular el desarrollo cognitivo de las personas, de la misma manera en que se les ayuda a controlar el estrés y la ira; de esta forma la sociedad recibirá beneficios de Mi estudio Producciones cuando tenga la capacidad de ser proveedor de empleo formal, y por ende aportar a la disminución del desempleo en el país.

Finalmente, éste proyecto genera un alto grado de satisfacción y orgullo a quienes lo realizan ya que les ofrece la posibilidad de apoyar administrativa y estratégicamente a una organización en su proceso de posicionamiento al igual que ser partícipes de los objetivos alcanzados por la misma, lo que enriquece sus hojas de vida e incrementa su experiencia profesional.

1.6 RESULTADOS ESPERADOS

Teniendo en cuenta los objetivos específicos planteados inicialmente, los resultados esperados al término de este proyecto son los siguientes:

- Caracterización de la empresa “Mi Estudio Producciones” sobre la cual se va a formular el plan estratégico.
- Análisis del entorno que rodea a la empresa y el sector al cual pertenece.
- Realización de un estudio de referenciación o Benchmarking para conocer la competencia.
- Análisis interno de la organización.
- Identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas por medio de un análisis DOFA.
- Formulación de los lineamientos estratégicos: estructura y estrategia.
- Diseño del plan de acción con indicadores de control.

1.7 CRONOGRAMA

Como se puede observar en el **Cuadro 1. Cronograma de trabajo de grado.**, este proyecto se realizará en un periodo de seis meses teniendo como fecha de inicio el 27 de noviembre del 2014 y como fecha de finalización el 27 de mayo de 2015, en cumplimiento del siguiente cronograma para poder alcanzar los objetivos propuestos incluyendo las fechas estimadas para su realización.

Cuadro 1. Cronograma de trabajo de grado

Actividad	nov-14				dic-14				ene-15				feb-15				mar-15				abr-15				may-15			
Nº de Semana	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Planteamiento del problema																												
Definición de Objetivos																												
Documentación Teórica																												
Caracterización de la empresa.																												
Análisis de entornos y sectorial																												
Análisis interno de la organización																												
Benchmarking																												
Análisis DOFA																												
Diseño del plan estratégico																												
Plan de Acción																												
Conclusiones y recomendaciones																												

Fuente: Creación Propia.

1.8 PRESUPUESTO

A continuación se presenta en el ***Cuadro 2. Presupuesto trabajo de grado.***, los gastos e inversiones que se han estimado como necesarias para llevar a cabo el presente trabajo, los cuales serán asumidos en su totalidad por los autores del mismo. Dichos gastos están representados en rubros como transporte, equipos de cómputo, papelería, impresiones, fotocopias, servicio de internet, telefonía, y energía.

Cuadro 2. Presupuesto trabajo de grado.

Rubro	Recursos propios
Transporte	\$100.000
Equipos de Cómputo	\$4.000.000
Materiales de papelería	\$200.000
Impresiones y fotocopias	\$350.000
Servicio de internet	\$600.000
Servicio de telefonía	\$250.000
Servicios de energía	\$300.000
Libros	\$200.000
TOTAL	\$6.000.000

Fuente: Creación propia.

2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

Mi Estudio Producciones es una micro empresa caleña fundada en el año 2013 por Ivonne Stephany Muñoz y Jhon Erick Ortiz Delischerff; su propósito es ofrecer el servicio de alquiler de sala de ensayo para agrupaciones musicales de una manera cómoda e innovadora, al involucrar elementos de lujo que hacen más agradable el uso de estos servicios.

La organización surgió por la mezcla de la aplicación de conocimientos tanto administrativos como musicales de sus propietarios, además del gusto y el amor que le tienen a las actividades culturales, factor que ha sido clave para continuar insistiendo aun en los momentos en que la situación se ha tornado turbia para ellos.

En sus inicios, después de formulada la idea de negocio y obtener la fuente de apoyo económico para materializarla, fueron los mismos propietarios quienes con el fin de hacer rendir los recursos así como sacar el mejor provecho de los mismos, cotizaron, compraron las mejores opciones e instalaron los elementos en el local, excepto en las ocasiones en que se exigían procedimientos de los que no tenían conocimiento cómo realizar, sin embargo en dichas excepciones estuvieron presentes todo el tiempo supervisando su realización de manera tal que concordara siempre con lo visualizado.

Imagen 3. Propietarios instalando aislamiento acústico en las paredes.



Fuente: Ivonne Stephany Muñoz Ortega.

En su primer mes de funcionamiento tuvieron la oportunidad de atender agrupaciones artísticas de talla internacional como Richie Ray y Bobie Cruz, los hermanos Lebrón, Ray Sepúlveda, Mickey Taveras, Wichie Camacho, Amilcar Boscán, Willie Rosario, David Pabón y Herencia de Timbiquí. De igual manera en

el resto de tiempo que han estado en funcionamiento han albergado a otra gran cantidad de artistas de ese tipo como Alex de Castro, Nacho Sanabria, Willie García, Adalberto Santiago, Tito Nieves, Tirso Duarte, ganando así reconocimiento en su comunidad cercana al igual que en el medio musical.

También se ha tenido la oportunidad de servir tanto a iglesias como a entes de la talla del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario IMPEC, la alcaldía de Santiago de Cali, la asociación de taxistas de Cali, al igual que se han atendido a grandes empresas como Giros & Finanzas y Fanalca que tienen proyectos musicales conformados.

Dado que la percusión latina del estudio fue adquirida en su totalidad en CP (Colombian Percusion), se establecieron vínculos importantes con dicho proveedor, hasta el punto de llegar al acuerdo de que Mi Estudio Producciones sería un punto de venta autorizado de la marca, así los músicos podrían adquirir instrumentos percutivos al mismo precio que en CP.

Imagen 4. Vitrina de instrumentos a la venta.



Fuente: Ivonne Stephany Muñoz

Nueve meses después de la apertura del estudio, se incluyeron en sus servicios el de clases de formación musical, como medida para aprovechar el tiempo que la

sala no se encontraba en alquiler, logrando de esa manera contrarrestar el comportamiento cíclico que afectaba en mayor medida meses como enero y abril, en los que había muy poca actividad.

Aunque desde el comienzo el estudio contaba con los equipos necesarios para hacer proyectos de producción audiovisual, fue en febrero de 2015 que tras una significativa inversión económica, se adquirieron equipos de alta tecnología de audio, para ofrecer de forma profesional los servicios de estudio de grabación, convirtiéndose en otra importante fuente de ingresos para el establecimiento, ganando así mayor reconocimiento en el medio.

La empresa actualmente no cuenta con una estructura claramente establecida donde se describan los cargos y funciones del personal que la integra, dicho personal está compuesto por dos personas quienes son los mismos propietarios, los cuales se encargan de realizar todas las labores necesarias para prestar un servicio de excelente calidad a sus clientes.

A continuación se describen la misión, visión y el pensamiento organizacional que han caracterizado a Mi Estudio Producciones desde que inició sus actividades.

2.1 MISIÓN DE MI ESTUDIO PRODUCCIONES

Facilitar a los amantes de la música en la ciudad de Cali los medios para que puedan ejercer su vocación, proporcionando los espacios, equipos, conocimientos y herramientas adecuadas, que acompañadas de un excelente servicio, generen beneficio a sus clientes, a sus colaboradores, propietarios y a la comunidad en general.

2.2 VISIÓN DE MI ESTUDIO PRODUCCIONES

Tener la mayor participación del mercado en el año 2019, siendo la primera opción, indiscutida, de los amantes de la música en Cali y sus alrededores.

2.3 PENSAMIENTO ORGANIZACIONAL

Mi Estudio Producciones funciona en torno a los valores que se describen a continuación, los cuales reflejan en sus servicios y los que espera recibir recíprocamente de sus clientes.

- **Respeto:** Siendo uno de los valores morales más importantes del ser humano, Mi Estudio Producciones procura brindar todos sus servicios con el máximo respeto hacia sus clientes, quienes son la razón de ser de la empresa.

- **Puntualidad:** El tiempo es un recurso importante tanto para los clientes como para la misma empresa por esta razón la puntualidad es característica primordial de los servicios ofrecidos.
- **Amabilidad:** El buen trato hacia los clientes refleja un servicio cálido y humano buscando siempre el agrado de los usuarios la generación en ellos de sentimientos y sensaciones de familiaridad y propiedad con la empresa.
- **Compromiso:** Mi Estudio Producciones está comprometido con el arte y la cultura en la ciudad, brindando espacios acordes para las expresiones musicales de los amantes de este tipo de actividades.
- **Responsabilidad:** El cumplimiento de todos los deberes y obligaciones con los clientes y la sociedad es premisa en Mi Estudio Producciones.

2.4 NECESIDAD A SATISFACER

“Mi estudio producciones” surgió con la intención de suplir la necesidad de un espacio cómodo, adecuadamente acondicionado, completamente equipado, aislado y seguro, que tienen todas aquellas personas interesadas por la música, ya sea aquellos que deseen empezar a practicar algún instrumento musical o los más experimentados en el tema, que requieran de este tipo de espacios para sus ensayos en solitario o en compañía de sus compañeros de grupo.

2.5 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor de Mi Estudio Producciones es la combinación de comodidad y lujo en la prestación del servicio de sala de ensayo, de tal forma que los ensayos dejan de ser solo un requerimiento a cumplir antes de una presentación, para convertirse en una experiencia que resulte placentera y anhelante de aquellos que tengan la oportunidad de conocer sus instalaciones.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y SECTORIAL

Teniendo en cuenta que uno de los factores importantes y necesarios en el proceso de formulación de un plan estratégico o una estrategia competitiva en alguna organización es conocer o entender la posición actual de la empresa en el medio ambiente que la rodea, este capítulo tiene como objetivo tanto identificar como analizar las oportunidades y amenazas con las que cuenta Mi Estudio Producciones, por medio del análisis del macro ambiente el cual ayuda a identificar las variables relevantes, al igual que el grado de impacto que estas pueden ejercer sobre la empresa de manera que pueden llegar a afectar tanto el presente como el futuro de la misma.

3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis de entornos es tanto necesario como fundamental para evaluar las variables ajenas a la organización que pueden llegar a afectarla de forma directa o indirecta, buscando lograr una visualización del escenario actual en el que se encuentra, e intentar predecir los cambios posibles para estar preparados ya sea en función de aprovechar las oportunidades que se generen o combatir las amenazas que se puedan dar.

Las variables que se analizan en este capítulo son aquellas que pertenecen al entorno general o contextual de la empresa, el cual comprende las situaciones de carácter genérico que no están relacionadas directamente con las actividades a corto plazo de la organización pero que pueden llegar a afectar en gran medida las decisiones a largo plazo de esta. En este grupo se encuentran las variables económicas, socioculturales, demográficas, tecnológicas, jurídicas y políticas, las cuales se analizan a continuación.

3.1.1 Entorno económico. En términos generales la economía colombiana ha crecido de buena manera en los últimos años, según el periódico El Tiempo⁹⁸, para el segundo semestre de 2014 la nación se encontraba entre los cinco países del mundo con el mejor crecimiento económico y en primer lugar a nivel de América Latina, al alcanzar un Producto Interno Bruto (PIB), para dicho periodo, del 5,4%. Este panorama no logró mantenerse hasta el cierre de 2014 ya que según informa el periódico El Herald⁹⁹, el crecimiento de la economía colombiana durante ese año fue de 4,6%, cifra inferior en 0,3 puntos porcentuales comparada con la registrada en 2013, cuando alcanzó 4,9%, y 0,1 pp por debajo del 4,7%

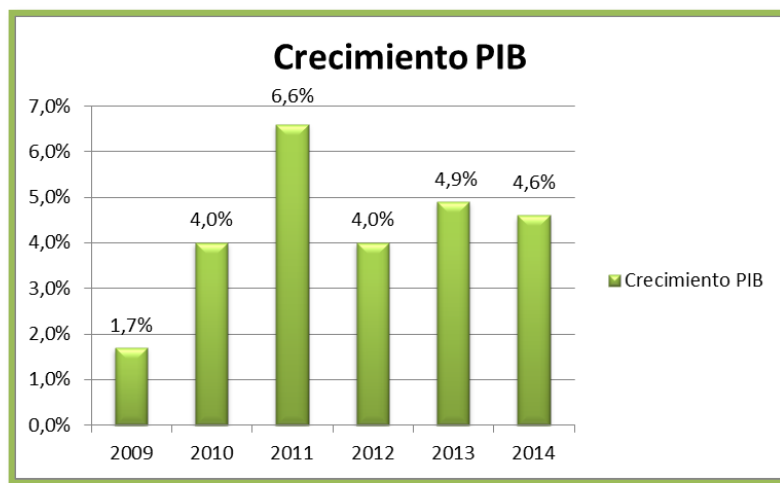
⁹⁸ Agencia EFE. "Colombia está entre los 5 países con mejor crecimiento económico". {En línea}. {10 de abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.elspectador.com/noticias/economia/colombia-esta-entre-los-5-paises-mejor-crecimiento-econ-articulo-517017>).

⁹⁹ Periódico El Herald. "PIB creció 4,6% en 2014, impulsado por la construcción". {En línea}. {10 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.elheraldo.co/economia/pib-crecio-46-en-2014-impulsado-por-la-construccion-187917>).

proyectado por el Gobierno. Este resultado hace que el país se ubique como la segunda nación con mejor crecimiento en la región.

De acuerdo con el Dane¹⁰⁰, los sectores que mayor crecimiento obtuvieron en el 2014 fueron: la construcción con un 9,9% frente al 2013, los servicios con un 5,5%, actividades financieras e inmobiliarias y comercio 4,9% y comercio 4,6%, siendo la explotación de minas y canteras con 0,2%, el único sector que presentó variaciones negativas.

Gráfico 1. Crecimiento PIB Colombia 2009 – 2014.



Fuente. Periódico El Herald. “PIB creció 4,6% en 2014, impulsado por la construcción”.

En el **Gráfico 1. Crecimiento PIB Colombia 2009 – 2014.**, se puede observar la variación que ha tenido el país en cuanto a su crecimiento económico en los últimos 6 años, generando una sensación de estabilidad en el periodo comprendido entre el año 2012 y 2014, ya que su crecimiento se ha mantenido sobre el 4%.

Para el año 2015, las expectativas de crecimiento son menores a las presentadas en años anteriores debido, principalmente, a dos factores fundamentales, el primero de estos es la caída en los precio del petróleo, el cual, en los últimos seis meses ha bajado en más del 50% el precio del barril, situándose actualmente en US\$43,46. Teniendo en cuenta que las exportaciones de hidrocarburos representan el 50% del total del país, el 40 por ciento de la inversión extranjera proviene de la industria petrolera y la quinta parte de los ingresos fiscales de la nación son generados por el sector¹⁰¹, los efectos de la baja del precio del barril de

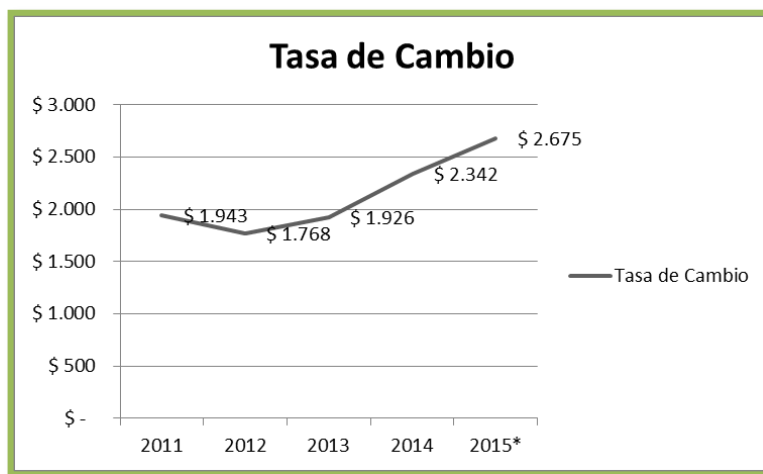
¹⁰⁰ DANE. Proyecciones de Población 2005 – 2020. {En línea}. {20 de Marzo de 2015}. Disponible en:

(https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/conciliacenso/8Tablasvida1985_2020.pdf)

¹⁰¹ Revista Dinero. Bogotá. Diciembre 2014. Vol. No. 460. Diciembre 19 de 2014.

petróleo para Colombia generan que sus expectativas de crecimiento económico disminuyan, a tal punto que para diciembre de 2014, el gobierno esperara un crecimiento durante el 2015 del 5%, cifra que ha sido proyectada nuevamente en la actualidad al 4,2%, aunque muchos expertos económicos y entidades proyecten una cifra inferior al 4% como es el caso del Banco de la Republica, quien espera que para el 2015 el Producto Interno Bruto colombiano crezca un 3,6%, debido a que los factores que han empujado el valor del petróleo a la baja serán más duraderos de lo que se pensaba¹⁰².

Gráfico 2. Tasa de cambio 2011 – 2015*.



* Tasa tomada el día 17 de Marzo de 2015

Fuente: Revista Dinero, Banco de la Republica.

El segundo factor que afectará el crecimiento del PIB colombiano durante el presente año es la devaluación del peso frente al dólar. Como se puede observar en el **Gráfico 2. Tasa de cambio 2011 – 2015***, en la actualidad, el precio del dólar se sitúa en \$2.675, teniendo una tendencia ascendente durante los últimos dos años, lo que genera un encarecimiento de las compras de los importadores para elaborar y comercializar productos, o como es el caso de Mi Estudio producciones, para prestar servicios, por lo cual, los costos se incrementan viéndose reflejados en una alza de los precios finales que percibe el cliente. Aunque no todos los efectos de la subida del precio del dólar son negativos, ya que quienes importan recibirán más pesos por cada dólar facturado.

A pesar de que Colombia fue uno de los países que más creció en el 2014 en América Latina y que su población corresponde al 7,9% del total de la región, el país se encuentra un poco rezagado en cuanto a su Producto Interno Bruto per cápita, medida que se usa para estimar la riqueza de un país, así como con la

¹⁰² El Tiempo. "Por el petróleo, Emisor rebaja su expectativa de crecimiento a 3,6 %". {En línea}. {13 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/expectativa-de-crecimiento-en-colombia-en-2015/15173444>).

calidad de vida de sus habitantes y su capacidad de consumo, el cual en la actualidad se encuentra por debajo del promedio de América Latina, con un valor cercano a los US\$7.044, lo que ubica al país en el séptimo lugar.¹⁰³

Gráfico 3. PIB per cápita Latino América 2014.



Fuente: LatinFocus Consensus Forecast Enero 2015.

Si bien es cierto que Colombia ha venido avanzando en esta variable durante los últimos años, como se puede observar en el **Gráfico 3. PIB per cápita Latino América 2014.**, se debe reconocer que existe una gran brecha al momento de compararse con economías en las que existen mayor cantidad de habitantes como es el caso de Brasil o México quienes se ubican en el quinto y sexto lugar respectivamente, o con aquellas naciones cuyo número de habitantes es inferior al de Colombia como Uruguay o Chile primera y tercera en la ubicación de la tabla respectivamente.

Algunos analistas como Leonardo Villar, director de Fedesarrollo, atribuye la diferencia, del PIB per cápita colombiano frente al de otros países de la región, a que Colombia enfrenta una menor productividad y un nivel de educación inferior, también está el creciente nivel de inmigración en Colombia debido a los crecientes problemas presentados en países del continente como Argentina y Venezuela, lo cual aumenta la tasa de población en el país. Pero es importante resaltar que a pesar de la ubicación actual del país frente a los otros países de la región, esta variable ha venido aumentando al pasar de US\$5.209 en 2009 a US\$7.975 en 2014¹⁰⁴.

¹⁰³ Revista Dinero. “¿Por qué no crece más el PIB per cápita?”. {En línea}. {15 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-del-pib-per-capita-colombia-2015/206097>).

¹⁰⁴ Portafolio. “Paz y vías duplicarían el ingreso per cápita en 10 años “. {En línea}. {15 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.portafolio.co/economia/ingreso-capita-colombia>).

Por otra parte, el Dane informó que la inflación del 2014 incrementó a 3,66%, dicho incremento fue impulsado principalmente por el aumento de los precios de los alimentos, la educación y la vivienda. También informó que en el último mes del 2014 el Índice de Precios al Consumidor (IPC) tuvo una variación de 0,27%. Lo anterior se ve reflejado en los arrendamientos de propiedad raíz, los cuales podrán subir hasta 3,66% durante el 2015, entre otros sectores donde se verá reflejado dicho aumento como el cobro de peajes en las carreteras del país¹⁰⁵.

En cuanto a la tasa de interés, el panorama en materia del costo de crédito es alentador para aquellas personas y empresas que planean proyectos para los cuales necesitan financiación. Lo anterior debido a que actualmente las tasas de interés se encuentran un punto porcentual por debajo de las observadas a comienzos de 2014 y según expertos, existe una alta probabilidad de mantenerse estables durante el primer semestre del 2015 y reducir un poco más durante el último semestre¹⁰⁶.

Finalmente, para realizar el proceso de clasificación y evaluación, se consolidan las variables correspondientes al entorno económico en la **Tabla 4. Análisis del entorno económico.**

Tabla 4. Análisis del entorno económico.

**ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE
MI ESTUDIO PRODUCCIONES
ENTORNO ECONÓMICO**

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
PIB: Crecimiento real del Producto Interno Bruto 2012 a 2014 de 4.0, 4.9 y 4.6 y una proyección de decrecimiento para el año 2015 de 3.6	A		X		
PIB Per cápita: rezago del PIB per cápita colombiano frente al de otros países de la región, el cual se encuentra en un nivel inferior al promedio de América Latina, US\$7.975 para 2014.	A		X		
IPC: Aumento de la tasa de inflación, Índice de Precios al consumidor 1,94% para 2013 a 3,66% para 2014	A	X			
Tasa de Cambio: Subida vertiginosa del precio del Dólar que actualmente se encuentra en \$2.675 frente a \$1.926 con que cerró en el año 2013.	A	X			

¹⁰⁵ DANE. "INFORME ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR". {En línea}. {15 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.dane.gov.co/index.php/indices-de-precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>).

¹⁰⁶ GARCÍA M, Carlos Arturo. "Tasas de interés seguirán estables durante el 2015". {En línea}. {15 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/tasas-de-interes-en-el-2015/15146597>).

Tabla 4. (Continuación).

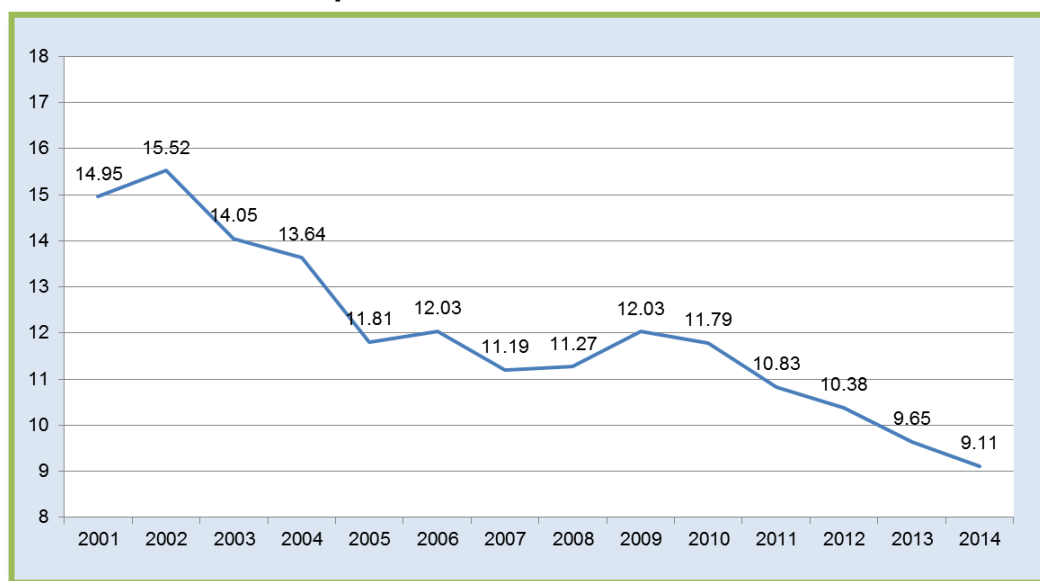
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Tasa de interés: Disminución de la tasa de interés en Colombia en 2015 en un punto porcentual frente a la vista en el mismo periodo de 2014, con posibilidad de estabilidad durante el primer semestre del año actual y disminución durante el segundo semestre. Su valor actual es 4,5%	O				X
Tasa de usura: La tasa de usura para el primer trimestre del 2015 es de 28.82%, la cual es inferior a la registrada durante el mismo periodo del año 2014. Para microcrédito se fijó una tasa del 52,22% registrando un aumento del 1,04% frente al periodo anterior, y créditos de bajo monto del 47,94%.	O			X	

A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; Om: oportunidad menor; OM: oportunidad mayor

Fuente: Creación propia.

3.1.2 Entorno Social. Al analizar el entorno social se busca identificar todos aquellos aspectos de la sociedad colombiana que representen tanto una oportunidad como una amenaza para el correcto funcionamiento de Mi Estudio Producciones a la hora de ofrecer sus servicios a la comunidad.

Gráfico 4. Tasa de desempleo en Colombia 2001 – 2014.



Fuente: Banco de la República.

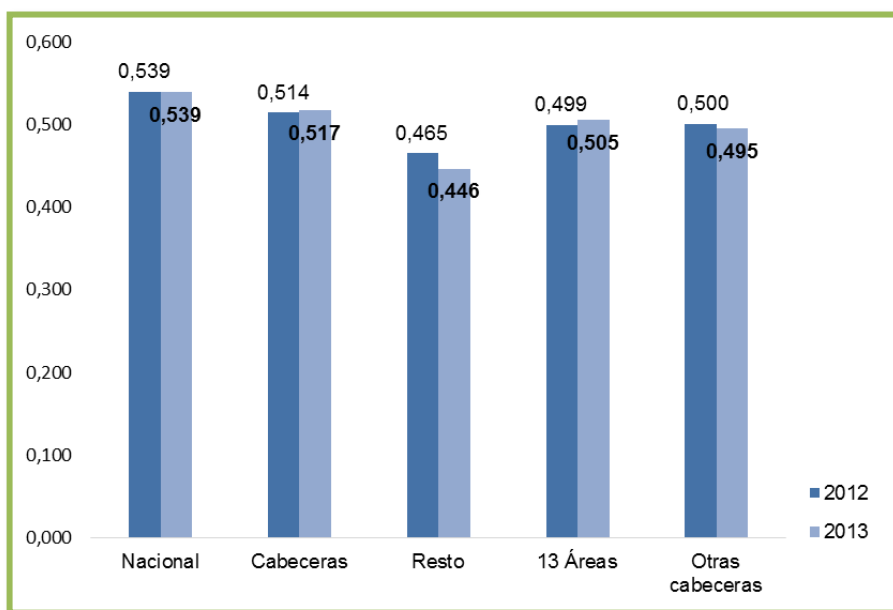
La primera variable a analizar en este entorno es la tasa de desempleo en el país, la cual según el gerente del Banco de la Republica, José Darío Uribe, los factores mencionados en el entorno económico no serán una amenaza para esta, y como se puede observar en el Gráfico 4. **Tasa de desempleo en Colombia 2001 –**

2014., para el año 2014 se encontraba sobre el 9,11%. Caso contrario opinan algunos empresarios, quienes consideran que la tendencia descendente de dicha tasa, si se puede ver frenada por factores como la insistencia, por parte del gobierno, de una reforma tributaria y la ley de reactivación de los recargos nocturnos y horas extras, ya que esto eleva los costos laborales, y afecta la contratación de personal.

El presidente Juan Manuel Santos destacó el hecho de que la tasa de desempleo se ubicara, por segundo año consecutivo, por debajo de un dígito, señalando que aunque aún no se ha ganado la batalla contra el desempleo, se está trabajando fuertemente en ese sentido¹⁰⁷.

Para el último trimestre del 2014, las tres ciudades con menor desempleo fueron Montería 7,0%, Barranquilla 7,4% y Bogotá 7,7%. Mientras que las regiones que más desocupados registraron fueron Quibdó 14,2%, Armenia 12,8%, y Popayán 11,8%. Para todo el 2014, las ciudades con menor tasa de desempleo fueron Bucaramanga 8,2%, Barranquilla 7,9% y San Andrés 7%, mientras que aquellas con el mayor número de desempleados fueron Quibdó 12,5%, Armenia 15% y Cúcuta 15 %¹⁰⁸.

Gráfico 5. Coeficiente de Gini 2012 – 2013.



Fuente: DANE. “POBREZA MONETARIA Y MULTIDIMENSIONAL 2013”. {En línea}. {15 de Abril de 2015}. Disponible en: (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/bol_pobreza_13.pdf).

¹⁰⁷ Redacción Portafolio. “Tasa de desempleo en Colombia durante 2014 fue de 9,1%”. {En línea}. {15 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.portafolio.co/economia/tasa-desempleo-colombia-durante-2014-fue-91>).

¹⁰⁸ Ibíd.

Otra variable a tener en cuenta, en el análisis del entorno social, es el índice de desigualdad de la población colombiana. En este aspecto, de acuerdo con el informe sobre desarrollo humano presentado por las Naciones Unidas para el Desarrollo (Pnud), Colombia ocupa el puesto 12 en mayor desigualdad del ingreso entre más de 160 países del mundo, esto se ratifica en el coeficiente de Gini, el cual es una medida de concentración del ingreso entre los individuos de una región, en un determinado periodo, que toma valores entre 0 y 1, donde 0 indica que todos los individuos tienen el mismo ingreso y 1 indica que sólo un individuo tiene todo el ingreso. Como se puede observar en el **Gráfico 5. Coeficiente de Gini 2012 – 2013.**, para Colombia, este coeficiente se encontraba en 0,539 para el año 2013, cifra que se mantuvo estable respecto al 2012. Según el Dane¹⁰⁹, la ciudad con mayor desigualdad de ingresos fue Quibdó, con un coeficiente de Gini de 0,538, seguida por Montería con 0,525. La ciudad con menor desigualdad fue Bucaramanga, con un coeficiente de Gini de 0,437, seguida por Villavicencio 0,441.

Esta desigualdad no es solo en cuanto al ingreso de las personas, también se puede observar una enorme brecha entre hombres y mujeres, en el acceso a la educación, la salud, la recreación, las ofertas laborales, entre otros.

Otra variable importante al analizar la sociedad que rodea a Mi Estudio Producciones es el índice de pobreza en Colombia, respecto a este tema, en los últimos cuatro años, dos millones de colombianos han salido de la pobreza extrema y 3,6 millones abandonaron la pobreza, ya que durante el período 2010-2014, la población que vivía por debajo de los límites de la pobreza extrema, es decir aquellos que sobrevivían diariamente con menos de 1,25 dólares, pasó del 13,5 por ciento de la sociedad al 8,4 por ciento. También cabe resaltar que para junio de 2010 el 39% de la población vivía en condiciones de pobreza, y para el mismo mes de 2014 este porcentaje bajó al 29,3%¹¹⁰.

Teniendo en cuenta que Mi Estudio Producciones es una empresa que ofrece servicios a músicos, no solo empíricos o amateur, sino también a aquellos que tienen la posibilidad de asistir a instituciones de educación superior como universidades, institutos tecnológicos o conservatorios, es de valiosa importancia conocer cuál es la cantidad de población que tiene la oportunidad de asistir a dichas instituciones. Para el caso particular de la ciudad de Cali, según el informe de Cali en Cifras 2013, la comunidad estudiantil ha crecido de buena manera desde el año 2005 hasta la fecha, pasando de 29.147 admitidos en diversas instituciones de educación superior para el año 2007 a 32.082 para el año 2012, el cual es el último dato que se tiene.

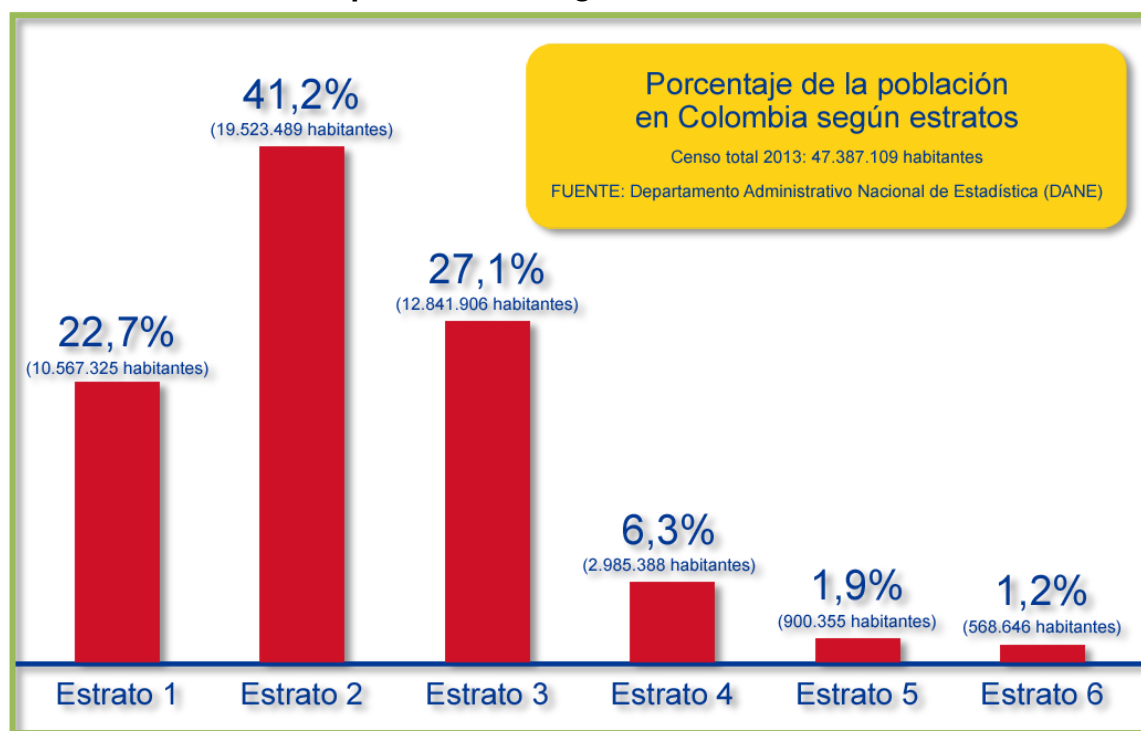
¹⁰⁹ Fuente: DANE. "POBREZA MONETARIA Y MULTIDIMENSIONAL 2013". {En línea}. {15 de Abril de 2015}. Disponible en: (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/bol_pobreza_13.pdf).

¹¹⁰ Ibid.

Por otra parte, es importante conocer la distribución de la población colombiana respecto a su estrato socioeconómico, entendiendo por estratificación social a la clasificación por estratos de los inmuebles residenciales que deben recibir servicios públicos, y la cual se realiza principalmente para cobrar de manera diferencial por estratos los servicios públicos domiciliarios permitiendo asignar subsidios y cobrar contribuciones en esta área. Los estratos por los que se divide la sociedad colombiana son: estrato 1 (bajo-bajo), estrato 2 (bajo), estrato 3 (medio-bajo), estrato 4 (medio), estrato 5 (medio-alto) y estrato 6 (alto).

En el **Gráfico 6. Distribución poblacional según estrato socioeconómico.**, se muestra la distribución de la población en función de los estratos, de acuerdo con el DANE, en la cual se puede observar que la gran parte de la población pertenece a estratos 1 al 3, lo cual no indica radicalmente que sus ingresos sean bajos o que aquellos que habitan en estratos altos tengan ingresos superiores, ya que cada ciudadano es libre de elegir en que estrato desea vivir mientras pueda permitírselo.

Gráfico 6. Distribución poblacional según estrato socioeconómico.



Fuente: Departamento Nacional de Estadística (DANE).

Finalmente, para realizar el proceso de clasificación y evaluación, se consolidan las variables correspondientes al entorno social en la **Tabla 5. Análisis del entorno social.**

Tabla 5. Análisis del entorno social.

**ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE
MI ESTUDIO PRODUCCIONES
ENTORNO SOCIAL**

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Tasa de desempleo: la cual refleja una disminución sustancial pasando del 14,95% en el 2001 al 9,11 en el año 2014.	O			X	
Coefficiente de Gini: Demuestra que el país aún no ha progresado en materia de desigualdad ya que para el periodo 2012 – 2013 se mantuvo estable en el 0,539.	A		X		
Índice de pobreza extrema: Se ha logrado disminuir en los últimos años pasando del 13,5% en 2010 al 8,4% en el 2014.	O			X	
Índice de pobreza: Ha disminuido la población bajo el umbral de pobreza pasando del 39% de la población en el 2010 al 29,3% en el 2014.	O			X	
Acceso a la educación: En la sociedad caleña ha aumentado el acceso a la educación superior pasando de 29.147 en 2007 a 32.082 en 2012.	O				X
Estratificación socioeconómica: La mayor parte de la población colombiana habita en estratos socioeconómicos bajos, y solo una pequeña cantidad vive en estratos altos	O				X

A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; Om: oportunidad menor; OM: oportunidad mayor

Fuente: Creación propia.

3.1.3 Entorno cultural. Al ser Mi Estudio Producciones, una empresa perteneciente al sector de las actividades creativas, artísticas y de entretenimiento, es de vital importancia analizar el entorno cultural que la rodea, debido a que este se encuentra muy relacionado con las actitudes, valores, creencias y costumbres, formas de ser o de pensar que caracterizan el comportamiento al igual que la manera como los individuos hacen las cosas en una determinada sociedad.

El primer elemento a analizar del entorno cultural es la diversidad cultural de Colombia. En el país existen un gran número de manifestaciones culturales que expresan la variedad étnica, religiosa, de costumbres, tradiciones así como formas de vida de su población, lo anterior se debe gracias a que está ubicado en la puerta de entrada de América del Sur, cuenta con el privilegio de ser uno de los países del subcontinente con mayor recepción de etnias desde el descubrimiento de América.

En Colombia existen al menos 84 etnias indígenas y 3 grupos diferenciados de población afrocolombiana, que conforman la diversidad étnica del país. Las etnias indígenas, representan el 3,4% de la población nacional, y están ubicadas en su mayoría en la zona rural del país, siendo en los departamentos de Cauca, Nariño, La Guajira, Putumayo y Amazonas, los lugares donde mayor presencia hay. Por su parte, la población afro descendiente, representa el 10,6% de la población nacional, y están ubicados en su mayoría en el corredor del pacífico colombiano,

en el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, en la comunidad de San Basilio de Palenque en su mayoría. Esta diversidad de etnias contribuye en el índice de riqueza cultural inmaterial que posee el país, una muestra de esto es la cantidad de lenguas amerindias con las que se cuenta, las cuales suman un total de 64, además de las lenguas criollas como el bandé, el palenquero y el romaní¹¹¹.

Al analizar la cultura de los habitantes de Cali, se encuentra que al caleño le gustan las actividades culturales, como ir a cine, bailar, cantar, interpretar algún instrumento y salir a los parques, según se informa en una encuesta de percepción ciudadana del programa “Cali Cómo Vamos” 2014¹¹². En ella se observa que las actividades culturales que más prefieren los habitantes caleños son: el cine con el 34%, la lectura con el 29% y asistir a ferias musicales con el 29%. En cuanto a la recreación, las actividades que practican principalmente son: visitar los parques, centros comerciales, restaurantes, realizar deporte en la ciclovía y bailar.

A pesar de que el gobierno caleño tiene presente el fomento de la cultura en su presupuesto anual, destinando para el año 2015 más de 1.500 millones de pesos para las entidades que fomenten y apoyen las actividades culturales en la ciudad, los representantes de dichas entidades argumentan que dicho monto es insuficiente para el adecuado funcionamiento de estas instituciones y exigen que el apoyo del gobierno sea mayor y que el dinero que se destine para ello sea utilizado en esto y no llegue a manos de corruptos¹¹³.

Cali ha sido reconocida durante mucho tiempo como capital mundial de la salsa gracias a sus bailarines y agrupaciones exponentes de este ritmo musical, y aunque la salsa aún permanece vigente como uno de los ritmos musicales más representativos de la ciudad, actualmente dicho reconocimiento a perdido impacto debido a la llegada de otros géneros musicales que han venido tomando fuerza y participación desde un tiempo atrás. Esto hace de Cali un ciudad llena de expresiones musicales que son expuestas en diferentes plazas como conciertos, ferias, festivales étnicos como el “Festival Petronio Álvarez”, entre otros y gracias a ello se ve la constante actividad al igual que la participación de agrupaciones musicales, tanto de la ciudad como del país y del mundo, lo cual representa una fuente importante de generación de empleo así como creación de empresa para la ciudad.

¹¹¹ Colombia Aprende. “Población Étnica”. {En línea}. {18 de Abril de 2015}. Disponible en (<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/article-84457.html>).

¹¹² Redacción Diario ADN. “Así se divierten, recrean y viven los caleños”. {En línea}. {18 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://diarioadn.co/cali/mi-ciudad/h%C3%A1bitos-de-cale%C3%B1os-seg%C3%BAn-encuesta-cali-como-vamos-1.145493>).

¹¹³ Periódico El País. “Solicitan más recursos para el sector cultural del Valle del Cauca”. {En línea}. {18 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/vea-vivo-foro-sobre-crisis-entidades-culturales-valle>).

Finalmente, para realizar el proceso de clasificación y evaluación, se consolidan las variables correspondientes al entorno cultural en la **Tabla 6. Análisis del entorno cultural.**

Tabla 6. Análisis del entorno cultural.

**ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE
MI ESTUDIO PRODUCCIONES
ENTORNO CULTURAL**

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Diversidad Cultural: Colombia cuenta con una gran variedad de etnias y culturas que enriquecen su patrimonio cultural.	O			X	
Riqueza cultural: Gracias a la variedad de etnias existentes en el país existe un gran patrimonio cultural que se convierte en una riqueza invaluable para la nación.	O			X	
Preferencia de la sociedad caleña por las actividades culturales: Gran parte de la sociedad caleña prefiere realizar actividades culturales como el baile, la lectura, el teatro, entre otros.	O				X
Inversión en el fomento a la cultura en Cali: El dinero presupuestado para invertir en las instituciones que fomentan la cultura no es suficiente para su funcionamiento.	A	X			
Diversidad de géneros musicales en Cali: Aunque sea conocida como capital mundial de la salsa, existen otros géneros musicales, tanto autóctonos como extranjeros que se practican en la ciudad.	O				X
Variedad de eventos artísticos: Como conciertos, festivales, ferias y demás que fomentan la llegada de músicos y cantantes.	O				X

A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; Om: oportunidad menor; OM: oportunidad mayor

Fuente: Creación propia.

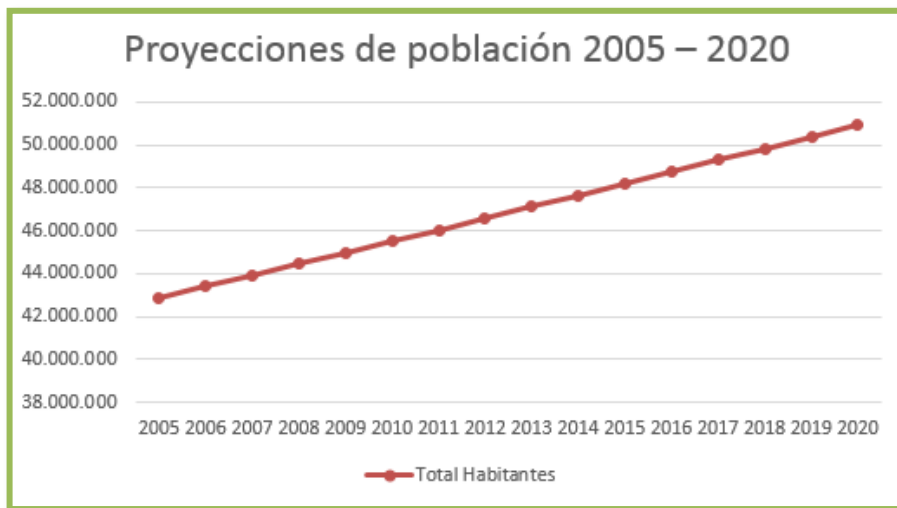
3.1.4 Entorno Demográfico. La población que está presente en el entorno de la organización, representan los actores principales en el funcionamiento de esta, ya que no solo hacen parte del grupo de consumidores o posible mercado al que se dirige la empresa, sino que también representan la fuerza laboral de la misma, desempeñándose en diversos puestos de trabajo. Por lo anterior es relevante tener presente tanto la situación actual del ambiente demográfico como la forma en que este se desarrolla en un futuro cercano, todo esto con el objetivo de identificar las actividades a llevar a cabo para satisfacer las necesidades de la población.

La primera variable a analizar en el entorno demográfico es el tamaño de la población, actualmente Colombia cuenta con un total de 48.061.817 habitantes, teniendo un crecimiento del 16,7% desde el último censo nacional registrado en el año 2005, y lo que hace que se ubique como el segundo país con mayor número de habitantes de Sur América¹¹⁴, después de Brasil. Según datos del DANE

¹¹⁴ DANE. "Proyecciones de población 2005 – 2020". {En línea}. {18 de Abril de 2015}. Disponible en: (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/conciliacenso/8Tablasvida1985_2020.pdf)

representados en el **Gráfico 7. Proyección de la población colombiana 2005 – 2020.**, para el año 2020 se espera que la población colombiana sobrepase los 51.000 millones de habitantes.

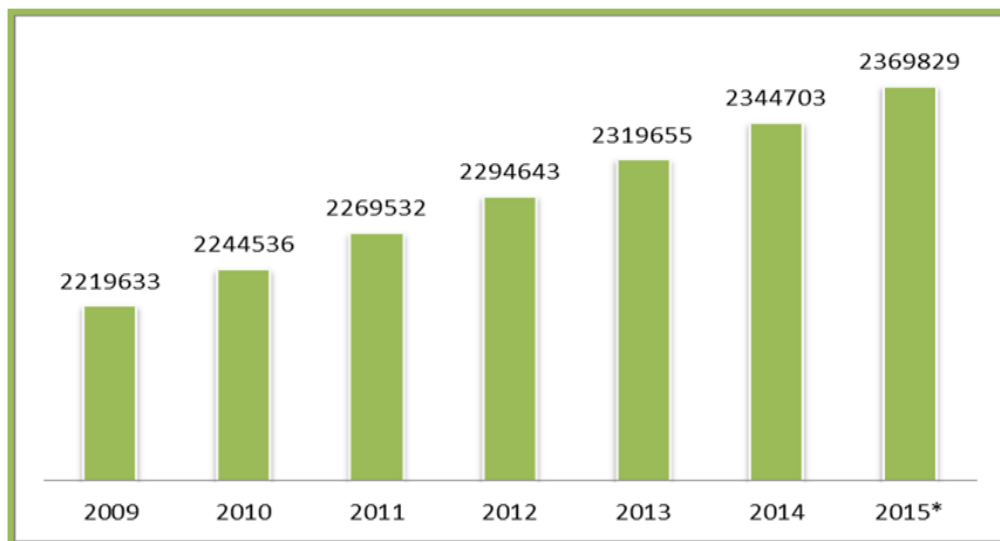
Gráfico 7. Proyección de la población colombiana 2005 - 2020.



Fuente: Proyecciones de población 2005 – 2020 /DANE

Para el caso de Cali, según las proyecciones del Departamento Administrativo de Planeación, para el 2015 se tendrá una población total de 2.369.829 habitantes, permitiendo evidenciar un crecimiento de 150.196 habitantes, que equivale a un 6,7% respecto al año 2009. Esta proyección puede ser observada en el **Gráfico 8. Proyección de la población de Cali 2009 – 2015.**

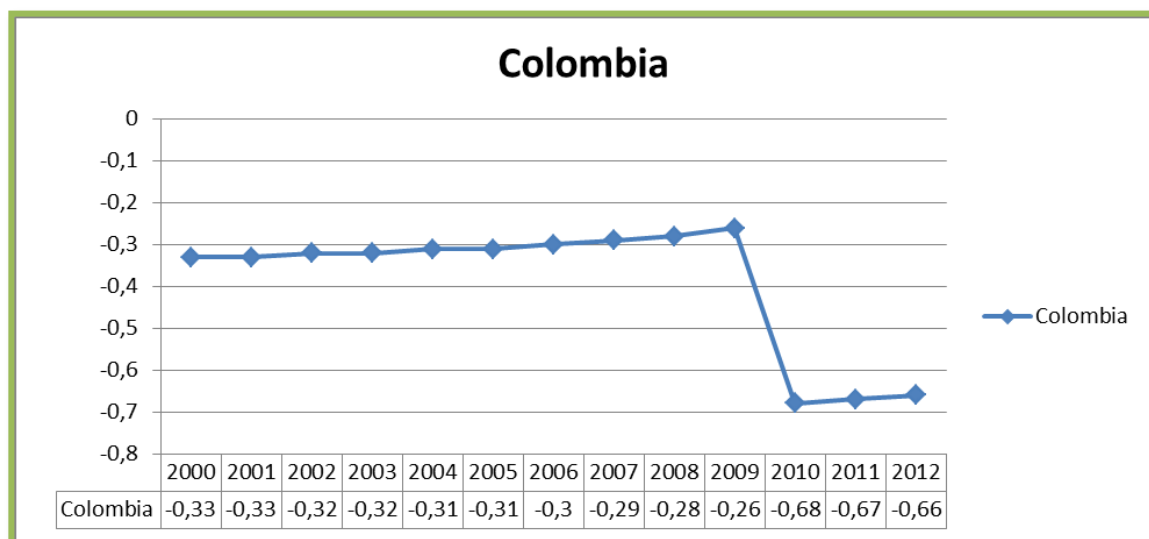
Gráfico 8. Proyección de la población de Cali 2009 - 2015.



Fuente: Proyecciones de población municipales por área 2005 – 2020 /DANE

En cuanto a la tasa de natalidad y mortalidad en Cali, entre los años 2006 y 2012 se tuvo un promedio de nacimientos de 29.809 personas y un promedio de defunciones de 12.010¹¹⁵, lo que significa que el promedio de personas nacidas es superior en más del doble al total de defunciones presentadas en la ciudad.

Gráfico 9. Tasa de migración neta (migrante(s)/1000 habitantes).



Fuente: Index Mundi. Cuadros de datos históricos anuales.

Debido a que Mi Estudio Producciones presta servicios a agrupaciones y músicos tanto nacionales como internacionales, resulta importante conocer el índice de migración del país. En el **Gráfico 9. Tasa de migración neta (migrante(s)/1000 habitantes)**, se observa la tasa de migración de habitantes colombianos durante el periodo comprendido entre el año 2000 a 2012, la cual corresponde a la diferencia entre el número de personas que ingresan y salen de Colombia durante el año por cada 1000, indicando la contribución de la migración al nivel total de cambio que se presentan en la demografía del país.

Como se puede observar en la gráfica, los valores son negativos, lo cual significa que en el país son más las personas que salen de él que aquellas que ingresan para quedarse aquí temporal o indefinidamente. Esta situación puede ser causada por diversos factores, uno de ellos es la ola de violencia por la que atraviesa Colombia desde hace muchos años, lo cual interfiere en los planes de visita al país por parte de extranjeros, otro factor puede ser la falta de garantías económicas y de calidad de vida para aquellos que lleguen del exterior, entre otros.

¹¹⁵ Departamento Administrativo de Planeación. "Cali en Cifras 2013". {En línea}. {12 de marzo de 2015}. Disponible en: (http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2013.pdf).

Por otra parte, se encuentra el ingreso promedio de los hogares colombianos, el cual para el año 2014 estaba entre los 1,93 millones de pesos¹¹⁶, según una encuesta del DANE, en la cual el 59% de los encuestados afirmaba que apenas podía gastar en lo mínimo. Los hogares que presentan mayores ingresos están ubicados en Bogotá con 2,9 millones de pesos mensuales y los de menores ingresos se encuentran en la región pacífica, excluyendo al Valle del Cauca, con 1,2 millones de pesos al mes. Cabe resaltar que los hogares urbanos tiene el doble de ingresos que aquellos que se encuentran en el área rural.

Finalmente, para realizar el proceso de clasificación y evaluación, se consolidan las variables correspondientes al entorno demográfico en la **Tabla 7. Análisis del entorno demográfico.**

Tabla 7. Análisis del entorno demográfico.

**ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE
MI ESTUDIO PRODUCCIONES
ENTORNO DEMOGRÁFICO**

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
La población colombiana está en constante crecimiento y para el año 2020 se espera que haya más de 50 millones de habitantes en el país.	O			X	
Se estima que para el presente año Cali tenga más de 2.369 millones de habitantes lo cual representa un crecimiento del 6,7% respecto al año 2009.	O				X
La tasa de natalidad es mayor a la tasa de defunción en la ciudad de Cali lo cual indica que año tras año habrá un crecimiento significativo de su población.	O			X	
La tasa de inmigración en Colombia es baja ya que son muy pocas las personas que llegan al país temporal o ilimitadamente.	A		X		
La tasa de emigración es alta, muchas personas salen del país debido a la falta de oportunidades, la violencia y en busca de una mejor calidad de vida.	A	X			
Bajo la perspectiva de los hogares colombianos, el ingreso promedio que reciben es bajo y les alcanza para vivir con lo mínimo. Actualmente se encuentra en 1,9 millones al mes por hogar.	A	X			

A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; Om: oportunidad menor; OM: oportunidad mayor

Fuente: Creación propia.

3.1.5 Entorno ambiental. Actualmente, en las organizaciones se encuentra muy arraigado el termino desarrollo sostenible, el cual está relacionado con la capacidad que poseen las empresas de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos de las siguientes generaciones. Debido a esto, el entorno medioambiental ha tomado un elevado nivel de importancia en las

¹¹⁶ El Tiempo. "Hogares ganan 1,9 millones de pesos en promedio". {En línea}. {18 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13688908>).

organizaciones a nivel tanto nacional como internacional, por lo cual es fundamental estudiar las variables relacionadas con él y que puedan afectar el correcto funcionamiento de la empresa o que la empresa lo afecte.

En primer lugar, la constitución política de Colombia establece como uno de sus principios fundamentales la obligación tanto del estado como de las personas a proteger las riquezas culturales y naturales de la nación de lo cual se desprenden todas las normas de tipo ambiental que regulan el país. El artículo 79 establece que todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano y es deber del estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservando las áreas de especial importancia ecológica así como fomentando la educación para el logro de estos fines. Por su parte, en el artículo 80 se aclara que el estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución. También deberá prevenir y controlar los factores de deterioro ambiental, imponer sanciones legales al igual que exigir la reparación de daños causados.

En Colombia existe un organismo público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, dicho organismo es el Ministerio del Medio Ambiente creado por medio de la ley 99 de 1993, cuya misión es “orientar y regular el ordenamiento ambiental del territorio y de definir las políticas y regulaciones a las que se sujetarán la recuperación, conservación, protección, ordenamiento, manejo, uso y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales renovables y del ambiente de la nación, con el objetivo de asegurar el desarrollo sostenible, sin perjuicio de las funciones asignadas a otros sectores”¹¹⁷.

Otro tema importante, que deben contemplar las empresas colombianas, es el manejo de los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos, para esto existe la ley 1672 del 19 de julio de 2013, en la cual se establecen los lineamientos para la adopción de una política pública de gestión integral de residuos, y en el cual se responsabiliza a los productores y usuarios de establecer sistemas de recolección segura, desarrollar alternativas de aprovechamiento de aparatos eléctricos y electrónicos, entre otros.

Las actividades realizadas por Mi Estudio Producciones, son susceptibles a la generación de contaminación auditiva¹¹⁸ de manera constante, dado el alto nivel de volumen con el que se trabaja en los ensayos de las agrupaciones. Según la resolución 0627 de 2006, por la cual se establece la norma nacional de emisión de

¹¹⁷ Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible. “Objetivos y funciones”. {En línea}. {18 de Abril de 2015}. Disponible en: (<https://www.minambiente.gov.co/index.php/ministerio/objetivos-y-funciones>).

¹¹⁸ Generación de altos niveles de sonidos que pueden afectar la salud y el bienestar auditivo de la población que se expone a ellos.

ruido y ruido ambiental, en el capítulo II, artículo 9, establece los niveles máximos permitidos en Colombia con el fin de prevenir y controlar las molestias, alteraciones y pérdidas auditivas ocasionadas en la población por la emisión de ruido, los cuales pueden ser observados en la **Tabla 8. Estándares máximos permisibles de niveles de emisión de ruido expresados en decibeles DB(A).**

Tabla 8. Estándares máximos permisibles de niveles de emisión de ruido expresados en decibeles DB(A).

Sector	Subsector	Estándares máximos permisibles de niveles de emisión de ruido en dB(A)	
		Día 7:01 A.M. 9:00 P.M.	Noche 9:01 A.M. 7:00 P.M.
Sector A. Tranquilidad y Silencio	Hospitales, bibliotecas, guarderías, sanatorios, hogares geriátricos.	55	50
Sector B. Tranquilidad y Ruido Moderado	Zonas residenciales o exclusivamente destinadas para desarrollo habitacional, hotelería y hospedajes.	65	55
	Universidades, colegios, escuelas, centros de estudio e investigación.		
	Parques en zonas urbanas diferentes a los parques mecánicos al aire libre.		
Sector C. Ruido Intermedio Restringido	Zonas con usos permitidos industriales, como industrias en general, zonas portuarias, parques industriales, zonas francas.	75	75
	Zonas con usos permitidos comerciales, como centros comerciales, almacenes, locales o instalaciones de tipo comercial, talleres de mecánica automotriz e industrial, centros deportivos y recreativos, gimnasios, restaurantes, bares, tabernas, discotecas, bingos, casinos.	70	60
	Zonas con usos permitidos de oficinas.	65	55
	Zonas con usos institucionales.		
	Zonas con otros usos relacionados, como parques mecánicos al aire libre, áreas destinadas a espectáculos públicos al aire libre.	80	75

Tabla 8. (Continuación).

Sector	Subsector	Estándares máximos permisibles de niveles de emisión de ruido en dB(A)	
		Día 7:01 A.M. 9:00 P.M.	Noche 9:01 A.M. 7:00 P.M.
Sector D. Zona Suburbana o Rural de Tranquilidad y Ruido Moderado	Residencial suburbana.	55	50
	Rural habitada destinada a explotación agropecuaria.		
	Zonas de Recreación y descanso, como parques naturales y reservas naturales.		

Fuente: Ministerio de ambiente, vivienda y desarrollo territorial. Resolución 627 de 2006. Artículo 9.

Por otra parte en el país existe la NTC ISO:14001 en la cual se especifican los requisitos para un sistema de gestión ambiental, destinados a permitir que una organización desarrolle e implemente una política y unos objetivos que tengan en cuenta los requisitos legales u otros requisitos que la organización suscriba. Las organizaciones que implementan dicha norma pueden obtener ventajas como: consumir menos recursos, mejorar el estado de resultados, mejoramiento en la calidad de los productos o servicios, mejoramiento de la relación ambiental de la empresa al igual que de la imagen ante la sociedad, entre otros.

Otro tema de interés público y organizacional, a nivel mundial, es el calentamiento global, debido a que el clima se está volviendo cada vez más impredecible y agreste. Una muestra de lo anterior es la muerte de más de 20 mil animales en el departamento de Casanare, en el año 2014, por causa de una sequía que azotó dicho territorio. En el caso de Cali, es difícil determinar con certeza cuándo va a llover, cuándo no y tanto los inviernos como los veranos son más intensos y prolongados según afirma el periódico El País¹¹⁹, el cual informa también que “debido al calentamiento global, la temperatura en Colombia ha aumentado 0,6 grados, lo cual implica que cultivos como el café, que se sembraban desde los 1.200 metros sobre el nivel del mar, ahora haya que subirlos 100 o 200 metros más para que tengan la temperatura ideal para sobrevivir a un costo que no todos los caficultores tienen cómo pagar”.

Este tema es de vital importancia actualmente, ya que si no se toman cartas en el asunto desde ahora, para evitar que la situación siga empeorando, muy probablemente la naturaleza pasará su cuenta de cobro por todos los años de explotación indiscriminada que se ha tenido con sus recursos.

¹¹⁹ CRUZ HOYOS, Santiago. “¿Cuáles son los efectos del cambio climático en Colombia?”. {En línea}. {18 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.elpais.com.co/elpais/california/noticias/cuales-son-efectos-cambio-climatico-colombia>).

Finalmente, para realizar el proceso de clasificación y evaluación, se consolidan las variables correspondientes al entorno ambiental en la **Tabla 9. Análisis del entorno ambiental**.

Tabla 9. Análisis del entorno ambiental.

**ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE
MI ESTUDIO PRODUCCIONES
ENTORNO AMBIENTAL**

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
La constitución política de Colombia promulga el cuidado de la riqueza cultural y natural del país.	O			X	
La ley 99 de 1993, por la cual se crea el ministerio del medio ambiente como organismo encargado de velar por la conservación del ambiente y los recursos naturales.	O			X	
La ley 1672 del 19 de julio de 2013, por la cual se establecen las responsabilidades de productores y usuarios para la gestión de residuos de artículos eléctricos y electrónicos.	A		X		
En Cali existe un nivel máximo de decibeles permitidos por área específica, los cuales deben ser respetados para evitar el deterioro de la calidad de vida de la comunidad.	A		X		
La norma ISO: 14001, es una herramienta importante con la que se pueden obtener algunos beneficios que favorezcan a la empresa.	O			X	
El calentamiento global está causando estragos en el territorio nacional, sequías agrestes, inundaciones, y aumento de la temperatura, lo que causa problemas para varios sectores de la economía.	A	X			

A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; Om: oportunidad menor; OM: oportunidad mayor

Fuente: Creación propia.

3.1.6 Entorno legal. Todas las sociedades se rigen por leyes y normas que regulan el comportamiento de las personas con el fin de evitar roces sociales entre ellos, Colombia no es la excepción, por lo tanto es necesario identificar los elementos legales relacionados con el funcionamiento de Mi Estudio Producciones, que puedan llegar a convertirse en aliados de la empresa o en escollos que deban ser superados.

El primer elemento a estudiar en este entorno es la constitución política de Colombia de 1991, la cual difunde sus principios en todas las direcciones hasta cubrir en su totalidad las relaciones jurídicas en todos los ámbitos: laboral, de familia, penal, comercial, administrativo, entre otros, por lo cual se relaciona con las actividades que realiza Mi Estudio Producciones. Los siguientes artículos presentan un alto grado de relevancia para la organización.

- **Artículo 78:** por medio del cual se especifica que la ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización.

- **Artículo 333:** por medio del cual se aclara que la actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Por lo cual nadie deberá exigir permisos previos ni requisitos para su ejercicio.
La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades.
La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones.
El estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.
El estado por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará p controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.

Por su parte, la ley 1480 del 12 de octubre de 2011, por medio de la cual se expide el estatuto del consumidor, tiene como objetivo proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos, respaldando la responsabilidad que tienen las organizaciones frente a los consumidores. Los títulos que influyen directamente en el funcionamiento de la empresa son: Título II, de la calidad, idoneidad y seguridad; Título III, Garantías; Título V, de la información; y Título VI, de la publicidad, todos estos títulos contienen las disposiciones a tener en cuenta en toda organización respecto a la interacción de esta con el consumidor.

Según Simón Gaviria¹²⁰, Colombia es pionero en la defensa de los derechos de los ciudadanos en cuanto a consumo de bienes y servicios se trata, con esta ley los consumidores podrán hacer valer sus derechos y defenderse en diferentes aspectos entre los que se tienen:

- **Publicidad engañosa:** Se prohíbe la publicidad engañosa, y el uso de esta puede llevar a multas de hasta por 2.000 salarios mínimos o someterse al cierre de los establecimientos.
- **Promociones y ofertas:** Las promociones y las ofertas están sujetas a la misma protección y garantías de cualquier otro producto. Se debe informar al consumidor las condiciones de tiempo, modo, lugar y cualquier otro requisito que deba presentar para adquirir dicha oferta, y bajo ningún motivo se podrá condicionar la adquisición de un producto a la compra de otros.

¹²⁰ El País. “Conozca los nuevos derechos del consumidor en Colombia”. {En línea}. {18 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/conozca-nuevos-derechos-del-consumidor-en-colombia>).

- **Se eliminan cláusulas abusivas:** Entre las que se encuentran aquellas que limitan la responsabilidad del vendedor, que implican que una persona renuncie a sus derechos, aquellas que obligan el pago de intereses no autorizados legalmente, las de renovación automática, entre otras.
- **Comercio electrónico:** El cual exige información precisa del producto que se adquiere y un resumen del pedido con su descripción completa, el precio, costos adicionales, antes de cerrar la transacción.

El decreto ley 2663 del 5 de agosto de 1950, establece el código sustantivo de trabajo cuyo fin es lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica así como equilibrio social. Esta ley establece condiciones que se deben tener en cuenta en toda relación empleado – trabajador como: el contrato individual de trabajo, la capacidad para contratar, las modalidades de contrato, la ejecución del contrato, la terminación del contrato, el periodo de prueba o aprendizaje del trabajador, salario mínimo, retención, deducciones o compensaciones de salarios, jornada de trabajo, remuneración del trabajo tanto nocturno como suplementario, entre muchos otros aspectos que defienden a los trabajadores frente a la forma de actuar de sus empleadores.

Los comerciantes, entendidos como las personas que profesionalmente se ocupan en algunas de las actividades que la ley considera mercantiles, también están regulados por medio del decreto 410 de 1971, por el cual se expide el código del comercio. Este contiene un conjunto de normas y preceptos que regulan las relaciones mercantiles entre diversos individuos o empresas de un mismo territorio.

Entre las normas y regulaciones que componen el código de comercio de Colombia se pueden observar: la clasificación y los deberes de comerciante, la constitución de la empresa o sociedad, los tipos de sociedades existentes, los derechos de propiedad industrial, los contratos y obligaciones mercantiles, entre otros elementos que regulan la actividad de las organizaciones empresariales.

Por otra parte, el 28 de enero de 2010 salió el decreto 240, por el cual se modifica parcialmente el arancel de aduanas y se autoriza la reducción del gravamen arancelario a cero por ciento para la importación de una lista de 1.247 subpartidas arancelarias que corresponden a bienes industriales no producidos en Colombia.

El interés legal por apoyar las industrias culturales puede evidenciarse en aspectos como la ley 1014 de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, prescribe la obligación de asignar recursos públicos para el apoyo a redes de emprendimiento registradas en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Finalmente, para realizar el proceso de clasificación y evaluación, se consolidan las variables correspondientes al entorno legal en la **Tabla 10. Análisis del entorno legal.**

Tabla 10. Análisis del entorno legal.

**ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE
MI ESTUDIO PRODUCCIONES
ENTORNO LEGAL**

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
La constitución política de Colombia promulga los principios a tener en cuenta para ejercer relaciones de tipo laboral y comercial, entre otras.	O				X
La ley 1480 del 12 de octubre de 2011, la cual expide el estatuto del consumidor, defendiéndolo de las actividades que realicen los productores y comerciantes.	A	X			
El decreto ley 2663 del 5 de agosto de 1950, por el cual se expide el código sustantivo del trabajo, promulgando los derechos que tiene todas aquellas personas que cuentan con una relación laboral en las empresas.	A		X		
El decreto 410 de 1971, por el cual se expide el código de comercio que regula las relaciones mercantiles del país.	O			X	
El decreto 240 del 28 de enero de 2010, por el cual se modifica parcialmente el arancel de aduanas.	O			X	
La ley 1014 de 2006, de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, por la cual se asignan recursos públicos para el apoyo a redes de emprendimiento.	O				X

A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; Om: oportunidad menor; OM: oportunidad mayor

Fuente: Creación propia.

3.1.7 Entorno gubernamental y político. Los elementos tanto gubernamentales como políticos también tienen un efecto importante en el nivel de oportunidades y amenazas que presenta Mi Estudio Producciones. Existen una serie de instituciones al igual que políticas en Colombia que influyen directamente en la operación logística de cualquier empresa, por lo cual es importante tener conocimiento de estas ya que están directamente relacionadas con la reglamentación de los procesos y actividades de las organizaciones.

Para empezar se encuentra el ministerio de comercio industria y turismo, el cual tiene como objetivo formular, adoptar, dirigir así como coordinar las políticas gubernamentales en materia de desarrollo tanto económico como social del país, relacionadas con la competitividad, integración, desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa, el comercio exterior de bienes, servicios, la tecnología, la promoción de la inversión extranjera,

el comercio interno al igual que el turismo; y ejecutar las políticas, planes generales, programas y proyectos de comercio exterior¹²¹.

Otra entidad relacionada con las actividades de la empresa es la superintendencia de industria y comercio, la cual salvaguarda los derechos de los consumidores, protege la libre y sana competencia, actúa como autoridad nacional de la autoridad industrial al igual que defiende los derechos fundamentales relacionados con la correcta administración de datos personales, convirtiéndose en parte fundamental en la estrategia estatal en favor de la competitividad y la formalización de la economía, lo cual incluye tanto la vigilancia a las cámaras de comercio como la metodología legal en el país¹²². Por lo anterior, la superintendencia de industria y comercio juega un papel sumamente importante en función de líder en control al igual que apoyo a la actividad empresarial de Colombia, y en la defensa de los derechos del consumidor.

En referencia al tema político, existen condiciones favorables en este entorno en la medida que las Pyme colombianas pueden contar con apoyos como las capacitaciones constantes que ofrecen la Cámara de Comercio al igual que el Fondo Emprender del Sena; instituciones que realizan reuniones entre empresarios de distintos sectores económicos para que compartan experiencias y establezcan relaciones de negocios, o en el caso del Sena financia proyectos empresariales, con el objetivo de mejorar el aprovechamiento de las oportunidades que da el mercado.

El aspecto político del país presenta condiciones favorables para Mi Estudio Producciones, ya que su contenido cultural, le permite acceder a los continuos beneficios que se generan para estimular el funcionamiento de las industrias culturales, como por ejemplo: el Programa Nacional de Estímulos a la cultura, otorgado por el Ministerio de Cultura, con un monto de más de \$13.800 millones en el 2015 para 595 estímulos que apoyan económicamente proyectos de creación, investigación, formación y circulación en el sector artístico¹²³.

El Ministerio de Cultura, en un documento llamado Política para el emprendimiento y las industrias culturales¹²⁴, da a conocer que desde el año 2008 se viene desarrollando un importante proceso con las personas vinculadas a las industrias

¹²¹ Ministerio de comercio, industria y turismo. "Misión, visión, objetivos, normas y principios éticos". {En línea}. {18 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=13>)

¹²² Superintendencia de industria y comercio. "Misión y visión". {En línea}. {18 de Abril de 2015}. Disponible en (<http://www.sic.gov.co/drupal/mision-y-vision>).

¹²³ Ministerio de cultura. "Programa nacional de estímulos a la cultura". {En línea}. {18 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.mincultura.gov.co/ministerio/quienes-somos/Paginas/default>).

¹²⁴ Ministerio de cultura. "Política para el emprendimiento y las industrias culturales". {En línea}. {18 de Abril de 2015}. Disponible en: (http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/politica-emprendimiento-industrias-culturales/Documents/13_politica_emprendimiento_industrias_culturales.pdf)

tanto culturales como creativas al igual que con emprendedores culturales, a través de una política para el emprendimiento cultural y las industrias creativas, diseñando lineamientos metodológicos que permitan a los empresarios de la cultura formalizar sus actividades a partir de procesos tanto de crecimiento como de sostenibilidad económica que protejan la propiedad intelectual de los artistas y generen impacto social, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos, mediante el fortalecimiento de la identidad cultural, el desarrollo del potencial creativo, la educación, la cultura y la integración social. La razón por la que las industrias culturales tienen atención del gobierno y su apoyo tanto para el crecimiento como para su sostenibilidad, es que han sido reconocidas como elementos importantes para generar desarrollo social, ya que tienen la particularidad de poder ser entes económicos, capaces de auto-sostenerse y crecer a la vez que generan externalidades positivas, que benefician a la sociedad en general.

Por otra parte, en temas de política comercial, Colombia ha adoptado hace varias décadas un modelo de apertura económica la cual consiste en introducir al mercado nacional un elemento de competitividad extranjera, para que la calidad de los productos internos así como la innovación aumenten, mientras que los costos tienden a bajar, de tal manera que se cree un mayor beneficio para el consumidor. Según el Banco de la República, la decisión de adoptar este modelo se produjo debido a la saturación, del mercado nacional, con productos locales, producido por la política proteccionista que dominó durante varias décadas y que trajo consigo una reducción del poder de compra frente a la oferta, incremento los precios de los productos y deterioro de la calidad de estos debido a la falta de competencia¹²⁵.

Una de las políticas adoptadas para mejorar la situación anterior fueron los tratados de libre comercio, los cuales están enmarcados en la política de internacionalización de la economía colombiana y actualmente se han firmado acuerdos con países como México, Chile, Estados Unidos, La Unión Europea, Corea y Canadá entre otros. Dichos tratados no han sido bien recibidos por lo microempresarios colombianos, ya que argumentan no tener los recursos necesarios para competir con grandes organizaciones internacionales que pueden llegar al país a ofrecer productos sustitutos a un precio menor, entre otras condiciones que pueden llegar a convertirse en desventaja para las pequeñas y medianas empresas del país.

Finalmente, para realizar el proceso de clasificación y evaluación, se consolidan las variables correspondientes al entorno Gubernamental y Político en la **Tabla 11. Análisis del entorno gubernamental y político.**

¹²⁵ Banco de la República. “Apertura económica”. {En línea}. {18 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/apertura-economica>).

Tabla 11. Análisis del entorno gubernamental y político.

ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE
MI ESTUDIO PRODUCCIONES
ENTORNO GUBERNAMENTAL Y POLÍTICO

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
El ministerio de comercio industria y turismo, como organismo que coordina las políticas gubernamentales en materia de desarrollo del país.	O				X
La superintendencia de industria y comercia como entidad encargada de resguardar los derechos de los consumidores y velar por la libre competencia.	O			X	
Fondo emprender del SENA, el cual brinda capacitaciones y apoyo a emprendedores que decidan crear empresa en el país.	O				X
El programa nacional de estímulos a la cultura, el cual brinda recursos por 13.800 millones para proyectos de creación, investigación, formación y circulación en el sector artístico.	O				X
El ministerio de cultura, como organismo que coordina las actividades relacionadas con la cultura en Colombia.	O				X
La política comercial en Colombia con sus tratados de libre comercio que no son bien recibidos por los microempresarios del país por las desventajas que puede traer para ellos.	A	X			

A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; Om: oportunidad menor; OM: oportunidad mayor

Fuente: Creación propia.

3.1.8 Entorno Tecnológico. Colombia ha presenciado la llegada de varios avances tecnológicos durante los últimos años, avances entre los que se encuentran los televisores de pantalla plana, los computadores, las tabletas electrónicas, los servicios de Internet, la telefonía móvil y los cada vez más inteligentes teléfonos celulares, entre otros. Todos estos avances pertenecen al mundo de las TIC's, tecnologías de la información y comunicación.

Frente a este aspecto, Colombia está acelerando en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). El país es líder en Latinoamérica tanto en el crecimiento del número de dominios registrados de Internet como en el crecimiento de abonados a banda ancha fija. Por su parte, se muestra un cambio en la forma en la que los colombianos se comunican haciendo uso de la tecnología, incrementando cada vez más el uso de internet móvil. Para el segundo trimestre de 2014 el total de usuarios de internet móvil ascendía a 23,8 millones de habitantes, lo cual se traduce en un incremento de 58% en el uso de servicios de internet móvil¹²⁶.

¹²⁶ Tecnósfera El Tiempo. "Uso de internet móvil en el país aumentó 58 por ciento en un año". {En línea}. {18 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/cifras-de-uso-de-internet-movil-en-colombia/14895016>).

Las grandes empresas de telefonía móvil estiman que el internet móvil continuará creciendo en los próximos trimestres ya que para septiembre de 2014 se tenía penetrado en 47% de los usuarios de servicios móviles y dichas empresas argumentan que aún tienen un importante espacio para seguir creciendo. En cuanto a líneas de telefonía móvil, actualmente existen más líneas telefónicas activas que habitante en el país, con un total de 55 millones de líneas y una concentración total del 111%¹²⁷. Esto demuestra que las tecnologías de la información y las comunicaciones están siendo bien recibidas por parte de la población colombiana y cada vez son más demandadas.

En el país se cuenta con un ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones, el cual se encarga de diseñar, adoptar al igual que promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, teniendo dentro de sus funciones tanto incrementar como facilitar el acceso de todos los habitantes del territorio nacional a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones así como a sus beneficios.

Durante el foro económico mundial para América Latina, llevado a cabo en el año 2013, el actual ministro de las TIC's, Diego Molano Vega, mencionó los logros y proyectos por los cuales se ha destacado Colombia durante los últimos años, como El Plan Vive Digital, donde se pasó de un 7% de Mipymes conectadas a internet a un 60,6%, al igual que las buenas prácticas en gobierno electrónico, lo cual ha llevado a que el país mejore su posición, por sexto año consecutivo, en el informe del foro económico mundial que mide los índices de desarrollo tecnológico anualmente y que para el año 2014 ubicaba a la nación en el puesto 63 de un total de 148 países del mundo, escalando diez posiciones respecto al año inmediatamente anterior¹²⁸.

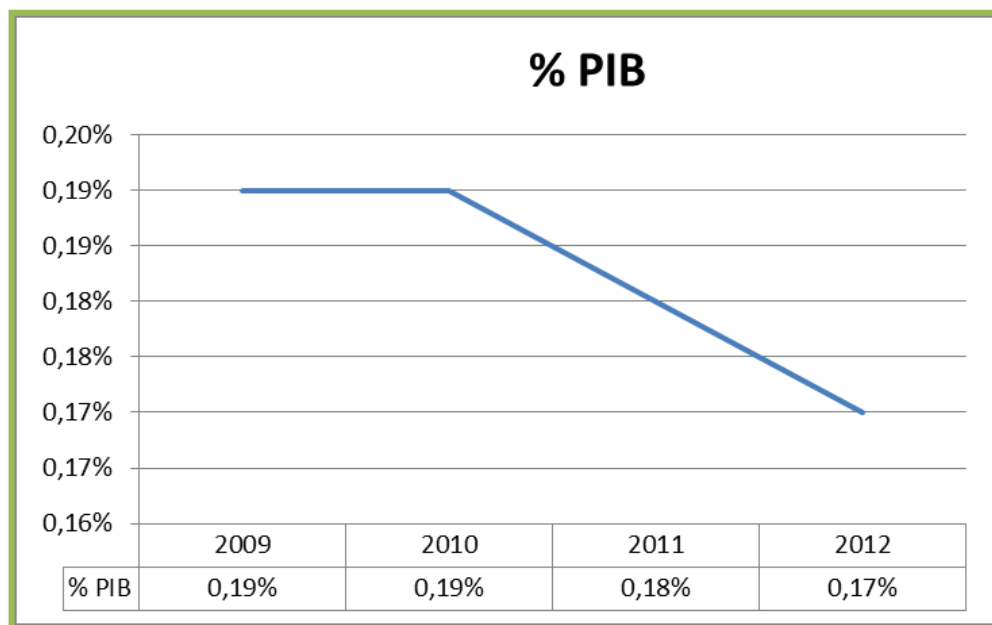
La inversión de Colombia en investigación y desarrollo ha disminuido en los últimos tres años, como se puede observar en el **Gráfico 10. Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB) de Colombia 2009 – 2012.**, presentada en la página siguiente, para el 2012 este gasto representó el 0,17% del PIB nacional, lo cual es una cifra demasiado baja si se compara con países donde la innovación basada en conocimiento le ha permitido aumentar su competitividad en un mundo globalizado asegurando economías estables, como es el caso de Corea del Sur, quienes invierten en tecnología alrededor del 3,7% de su PIB lo que significa aproximadamente 37.000 millones de dólares.

¹²⁷ Tecnósfera El Tiempo. "Uso de internet móvil en el país aumentó 58 por ciento en un año". {En línea}. {18 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/cifras-de-uso-de-internet-movil-en-colombia/14895016>).

¹²⁸ Ministerio TIC. "Ministro TIC presenta avances tecnológicos de Colombia en el Foro Económico Mundial para América Latina 2013". {En línea}. {18 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.mintic.gov.co/porta/604/w3-article-1845.html>).

En el caso de Mi Estudio Producciones, la prestación del servicio de sala de ensayo requiere tecnología en tres aspectos diferentes que son: adecuación física del lugar, instrumentos musicales así como equipos de sonido o amplificación. Estos tres elementos demandan altos niveles de recursos para invertir ya que la tecnología está en constante cambio y cada día aparecen nuevas versiones y opciones a utilizar lo cual hace que en el mercado existan productos que superen los 50.000 dólares.

Gráfico 10. Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB) de Colombia 2009 - 2012



Fuente: Banco Mundial. “Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB)”.

Las salas de ensayo pueden estar equipadas con elementos de muy alta calidad, un ejemplo de esto, en lo que respecta a la adecuación del lugar, es la iluminación LED, lo que ha resultado bastante efectivo para tener una sala de ensayo con excelente iluminación y a bajo costo de consumo representado por un 92% menos que las lámparas incandescentes de uso doméstico común y el 30 % menos que la mayoría de las lámparas fluorescentes, otras ventajas son el mayor tiempo de vida en relación a la luz incandescente y fluorescente ya que pueden durar hasta 20 años, su tamaño reducido, la resistencia a vibraciones, reducida emisión de calor, reducción de ruidos en las líneas eléctricas y tiempo corto de encendido menor de 1 milisegundo, entre otras.

En referencia a los instrumentos musicales, existen en el mercado equipos con un alto grado de tecnología como componentes robóticos o mecatrónicos, los cuales están siendo constantemente rediseñados por los proveedores, que ofrecen instrumentos cada vez mejores y a costos cada vez más altos. Caso similar ocurre

con los equipos de amplificación, ya que los proveedores están constantemente innovando al igual que generando en sus clientes la necesidad de renovar sus equipos para poder gozar de las mejoras que se hacen en los diseños y la calidad del sonido.

Finalmente, para realizar el proceso de clasificación y evaluación, se consolidan las variables correspondientes al entorno tecnológico en la **Tabla 12. Análisis del entorno tecnológico.**

Tabla 12. Análisis del entorno tecnológico.

**ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE
MI ESTUDIO PRODUCCIONES
ENTORNO TECNOLÓGICO**

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Entrada de diferentes avances tecnológicos presentes a nivel mundial como Internet, PC's, celulares inteligentes, entre otros.	O				X
Mejoramiento de la posición en cuanto al índice de desarrollo tecnológico que mide el informe del foro económico mundial y que ubica al país en el puesto 63 para el año 2014.	O			X	
Disminución de la inversión de Colombia en la investigación y desarrollo e cual para el año 2012 se encontraba en el 0,17% del PIB	A	X			
Creciente uso de las tecnologías de información y comunicaciones en el país con un 47% de usuarios de internet móvil y un 111% de penetración en líneas telefónicas móviles en Colombia	O				X
Tecnologías en elementos para el diseño y construcción de espacios que reducen costos y brindan grandes beneficios.	O				X
Altos costos en instrumentos, equipos de sonido y amplificación	A	X			

A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; Om: oportunidad menor; OM: oportunidad mayor

Fuente: Creación propia.

3.1.9 Análisis integrado del entorno. Una vez analizados los anteriores elementos del entorno general o contextual donde se ubica Mi Estudio Producciones, se procede a analizar de forma integrada las amenazas y oportunidades que mayor impacto pueden llegar a presentar en la organización, dicho análisis puede ser observado en la **Tabla 13. Matriz integrada de entornos.**, la cual contiene las variables más relevantes para la empresa y de las cuales se pueden obtener oportunidades que favorezcan su desarrollo, o por el contrario generar amenazas que deban ser superadas, una descripción de la relación que dichas variables tienen con el sector al que pertenece la empresa, una breve definición de esta y la tendencia que ha tomado, y por último, el impacto que cada variable pueda llegar a tener sobre el funcionamiento de la organización.

Tabla 13. Matriz Integrada de Entornos.

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre Mi Estudio Producciones
Tasa de Interés: Tasa de intervención Banco de la República 2011 – 4,75% 2012 – 4,25% 2013 – 3,25% 2014 – 4,5% 2015 – 4,4% ENTORNO ECONÓMICO OPORTUNIDAD	Actualmente el sector cuenta con mayores posibilidades de financiación para: equipos y maquinaria, infraestructura y capital humano entre otros, lo cual posibilita la adquisición de estos elementos al igual que la prestación de servicios de mejor calidad para sus usuarios a costos bajos debido al bajo interés que se debe pagar por estos.	La tasa de intervención del Banco de la República es lo que dicho banco cobra a las entidades financieras por los préstamos que les hace y el interés que les paga por los depósitos que esas entidades hacen en el banco de la república. Actualmente esta tasa se encuentra en el 4,5%, un punto porcentual debajo de los que estuvo en el año 2014 y la tendencia es a la baja.	Al estar la tasa de intervención estable frente a la vista en el año 2014 y al tener una proyección al descenso para el resto del año, el costo de los préstamos que cobran las entidades financieras no subirán, por lo cual es buen momento para adquirir préstamos con el fin de adquirir equipos de mejor calidad, infraestructura optima y fluidez de caja.
Tasa de cambio: 2011 - \$1.943 2012 - \$1.768 2013 - \$1.926 2014 - \$2.342 2015 - \$2.675 ENTORNO ECONÓMICO AMENAZA	Gran parte de los equipos utilizados para la prestación del servicio de sala de ensayo como instrumentos musicales, equipos de cómputo y amplificación, software, entre otros, son importados, ya que en el país no se producen de este tipo de artículos, por lo cual sus precios están en monedas diferentes a la colombiana, siendo la más común el Dólar americano.	La tasa de cambio mide la cantidad de pesos que se debe pagar por una unidad de moneda extranjera. Colombia toma como base el dólar porque es la divisa que más se utiliza para las transacciones con el exterior. El precio del Dólar ha ido aumentando en los últimos meses hasta traspasar la barrera de los \$2.500 en la actualidad y la tendencia es al aumento en los próximos meses.	Debido a que la mayoría de insumos necesarios para el buen funcionamiento de la sala de ensayo deben ser importados, el aumento de la tasa de cambio se convierte en una amenaza para Mi Estudio Producciones, ya que con el Dólar a un precio alto se aumenta el precio de los equipos lo cual hace que no se puedan adquirir constantemente.

Tabla 13. (Continuación).

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre Mi Estudio Producciones
Acceso a la educación: 2007 – 29.147 2012 – 32.082 ENTORNO SOCIAL OPORTUNIDAD	Las salas de ensayo prestan servicios tanto a músicos empíricos como a aquellos estudiantes de carreras universitarias relacionadas con la interpretación musical, como también a aquellas agrupaciones musicales universitarias y profesionales del país, por lo cual su mercado objetivo son aquellas personas que logren ingresar a este tipo de educación en el país.	El acceso a la educación es la posibilidad que tienen los habitantes de un territorio de llevar a cabo sus estudios tanto de primaria, secundaria y media, como técnica, tecnológica o profesional. Para el caso de la educación superior en Cali, en el año 2007 existían 29.147 jóvenes en instituciones educativas, para el año 2012 existían 32.082 habitantes y la tendencia es al aumento.	Al tener la población caleña mayores posibilidades de ingresar a la educación superior se generará mayor demanda por parte de los estudiantes de carreras relacionadas con la música, permitiendo ampliar el mercado en el cual se desenvuelve la empresa.
Coeficiente de Gini 2012 – 0,539 2013 – 0,539 ENTORNO SOCIAL AMENAZA	La desigualdad es una variable que afecta a todos los sectores de la economía, y más aún aquellos que ofrecen servicios no prioritarios para la población como el sector de las actividades artísticas y de entretenimiento, ya que quienes tienen menores ingresos solo pueden adquirir productos y servicios que satisfagan sus necesidades fisiológicas.	El coeficiente de Gini, es una medida de concentración del ingreso entre los individuos de una región, en un determinado periodo, que toma valores entre 0 y 1, donde 0 indica que todos los individuos tienen el mismo ingreso y 1 indica que sólo un individuo tiene todo el ingreso. Para Colombia, este coeficiente se encontraba en 0,539 para el año 2013, cifra que se mantuvo estable respecto al 2012.	Al no haber avance en el coeficiente de Gini, la desigualdad en Colombia se mantiene igual, lo cual significa que son pocos los que concentran la gran cantidad de recursos en comparación con la totalidad de los habitantes del país, por esta razón es difícil invertir los recursos en actividades de arte y entretenimiento mientras no se hayan satisfecho primero las necesidades básicas.

Tabla 13. (Continuación).

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre Mi Estudio Producciones
Variedad de eventos artísticos: Presencia de gran variedad de actividades artísticas en Cali, como conciertos, ferias, festivales, concursos, etc. al año. ENTORNO CULTURAL OPORTUNIDAD	El sector de las actividades artísticas, creativas y de entretenimiento se mueve en gran parte en función de eventos y actividades artísticas como conciertos, festivales, ferias, y demás eventos que promuevan la cultura en la ciudad. Al existir variedad en este tipo de eventos, aumenta la demanda del sector ya que se cuenta con la visita de músicos nacionales e internacionales que requieren de los servicios que se ofrece.	Los eventos artísticos son aquellos en los que se presenta al público actividades relacionadas con la música, el teatro, la pintura, entre otras. En Cali existe una gran cantidad de este tipo de eventos y en su mayoría musicales que se presentan año tras año, eventos como el festival Petronio Álvarez, la feria de Cali, el festival mundial de la salsa, y gran cantidad de conciertos de artistas no solo nacionales sino también internacionales, lo cual aumenta en número y acogida año tras año.	La gran cantidad de eventos artísticos, relacionados con la música, que se presentan anualmente en la ciudad, incrementa la demanda de salas de ensayo y equipos de sonido, para las agrupaciones que deban prepararse para algún concierto o presentación, dicha demanda es suplida por los servicios que presta Mi Estudio Producciones.
Inversión en el fomento de la cultura en Cali: 2015 - \$1.500 millones. ENTORNO CULTURAL AMENAZA	La inversión en cultura en la ciudad posibilita los recursos necesarios para realizar actividades artísticas como la música, pintura, teatro, poesía, entre otras, lo cual incrementa la demanda de productos y servicios pertenecientes al sector ya que se ve una mayor expresión cultural en la ciudad.	La inversión en cultura es la cantidad de dinero que invierte en este caso la ciudad en la promoción de la cultura en Cali, para el 2015 dicha inversión fue de \$1.500 millones, lo cual según representantes de instituciones artísticas es un valor que no alcanza para las necesidades que se tienen actualmente.	Si la inversión de la ciudad en cultura es baja, las instituciones que promueven los eventos artísticos y culturales en la ciudad no contarán con los recursos suficientes para suplir todas sus necesidades actuales, las cuales son suplidas por empresas como Mi Estudio Producciones.

Tabla 13. (Continuación).

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre Mi Estudio Producciones
Crecimiento de la población caleña: 2013 – 2.319.655 2014 – 2.344.703 2015 – 2.369.829 ENTORNO DEMOGRÁFICO OPORTUNIDAD	La población caleña hace parte de grupo objetivo del sector ya que todos tienen posibilidad de interesarse por realizar o practicar algún tipo de actividad relacionada con este o si es el caso presenciarlas como público espectador por lo cual generan un aumento en la demanda de los servicios que ofrece el sector.	Según Cali en cifras 2013, la ciudad proyecta un crecimiento de la población para el año 2015 en un total de 2.369.829 habitantes lo cual es un a diferencia positiva del 6,7% respecto a la población que tenía en el año 2009.	Al ser la población parte del mercado objetivo de Mi Estudio Producciones, el aumento de esta es considerado como una oportunidad ya que crecen también las probabilidades de que dicha población se interese por las actividades artísticas y demanden servicios que la empresa puede satisfacer.
Ingreso promedio de los hogares colombianos: 2014 - \$1.93 millones. ENTORNO DEMOGRÁFICO AMENAZA	El ingreso promedio de los hogares colombianos representa los recursos con lo que estos cuentan para satisfacer sus necesidades y demandar productos o servicios a las empresas tanto de este sector como de otros sectores de la economía colombiana. Entre más bajo sea dicho ingreso, de menos dinero dispondrán las familias colombianas para utilizarlo en recreación, ocio o cultura.	En el año 2014 el ingreso promedio era de 1,93 millones de pesos. Los hogares que presentan mayores ingresos están ubicados en Bogotá con 2,9 millones de pesos mensuales y los de menores ingresos se encuentran en la región pacífica, excluyendo al Valle del Cauca, con 1,2. El área rural presenta menores ingresos que el área urbana y para muchos colombianos estos ingresos solo alcanzan para lo básico, por lo cual se deben cohibir de gastar en otras actividades.	Si el ingreso promedio en los hogares colombianos es bajo, se convierte en una amenaza para la empresa ya que en dicho hogares no invertirán recursos en actividades recreativas para sus integrantes debido a que los deben utilizar para suplir sus necesidades básicas, por tal motivo la demanda de servicios para la empresa puede verse afectada mientras los hogares no reciban mejores ingresos al mes.

Tabla 13. (Continuación).

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre Mi Estudio Producciones
La norma ISO:14001: Sistema de gestión ambiental ENTORNO AMBIENTAL OPORTUNIDAD	La NTC ISO: 14001, es una norma de aplicabilidad en todas las empresas independientemente del sector al que pertenezcan, ya que busca la implementación de un sistema de gestión ambiental en las organizaciones, lo que se está convirtiendo en tendencia a nivel mundial al igual que permite proteger los recursos naturales y mejorar la imagen del sector.	Cada vez son más las organizaciones que se preocupan por el cuidado de los recursos que se obtienen del medio ambiente e implementan mecanismos y herramientas para un desarrollo sostenible que procure satisfacer las necesidades del mercado actual sin perjudicar o gastar los recursos de las generaciones futuras.	Al implementan la norma ISO: 14001 en Mi Estudio Producciones, se pueden obtener una serie de ventajas para la organización como: disminución en el consumo de recursos y obtención de mejores resultados, mejoramiento en la calidad de los productos y servicios, mejoramiento de la relación ambiental de la empresa y la imagen ante la sociedad, entre otros.
Calentamiento Global: Aumento de la temperatura en Colombia de 0,6 Grados. ENTORNO AMBIENTAL AMENAZA	El calentamiento global trae consigo cambios bruscos en el clima, el cual es un factor relevante al momento de planear actividades de tipo culturales y artísticas ya que muchas de estas son al aire libre, también influye en el comportamiento, la actitud, la economía y la salud del mercado objetivo, que son aspectos importantes a la hora de necesitar de los servicios que ofrece el sector.	El calentamiento global es el aumento observado en los últimos siglos de la temperatura media del sistema climático de la Tierra. Para el caso de Colombia, la temperatura ha aumentado 0,6 grados en los últimos años y la tendencia es que siga aumentando con el paso del tiempo.	El calentamiento global ha generado cambios bruscos en el clima de la ciudad, de tal manera que no se puede predecir con ciencia cierta las épocas de lluvias o de calor. Los cambios en el clima, el aumento en la temperatura produce un desinterés de las personas por asistir a eventos culturales, conciertos, festivales, etc., lo que hace que se disminuya el número de eventos por año y que la demanda de servicios que presta la empresa sea menor.

Tabla 13. (Continuación).

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre Mi Estudio Producciones
Ley 1014 de 2006: Por medio de la cual se fomenta la cultura del emprendimiento. ENTORNO LEGAL OPORTUNIDAD	En Colombia existen muchas micro, pequeñas y medianas empresas pertenecientes al sector de las actividades artísticas, creativas y de entretenimiento, estas empresa son un ejemplo de emprendimiento en el país, son la muestra de la capacidad de algunas personas para crear empresa y cuentan con el apoyo de leyes como esta que fomentan las iniciativas innovadoras.	La ley 1014 del 26 de enero del 2006, busca fomentar la cultura del emprendimiento, promoviendo el espíritu emprendedor entre los estudiantes, egresados y público en general y hacer de estas personas capacitadas para innovar, desarrollar bienes tangibles o intangibles a través de la consolidación de empresas. Actualmente son muchos más de 400 mil jóvenes los beneficiados con este tipo de leyes.	Al ser mi estudio producciones una microempresa desarrollada por medio del espíritu emprendedor de sus fundadores puede participar para la obtención de los beneficios que brindan estas leyes y así adquirir recursos monetarios e intelectuales que le permitan llevar a cabo sus actividades de una mejor manera y ofrecer sus servicios al mercado con un mayor nivel de calidad.
ley 1480 del 12 de octubre de 2011: Por medio de la cual se expide el estatuto del consumidor ENTORNO LEGAL AMENAZA	Cualquier empresa, independientemente de su tamaño o sector industrial al que pertenezca, está en función de sus clientes, por tal motivo es relevante conocer cuáles son los derechos con los que los consumidores gozan y cuáles son los deberes de cada empresa con ellos para evitar percances que terminen afectando el funcionamiento correcto de la empresa o el generando grandes multas o inclusive el cierre definitivo.	El estatuto del consumidor tiene como objetivo proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos, respaldando la responsabilidad que tienen las organizaciones frente a los consumidores. La tendencia actual es que los consumidores tienen pleno conocimiento de sus derechos y son respaldados por la ley.	Es importante tener pleno conocimiento de esta ley ya que como empresa se debe respetar todos aquellos derechos que tengan las personas como consumidores, de lo contrario se puede incurrir en incumplimiento de la ley, lo que acarrea diversas sanciones como multas, cierres, entre otras, para la empresa y en consecuencia una disminución de sus utilidades.

Tabla 13. (Continuación).

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre Mi Estudio Producciones
Programa nacional de estímulos a la cultura: Ofrece recursos por más de \$13.800 millones. ENTORNO GUBERNAMENTAL Y POLÍTICO OPORTUNIDAD	El sector de las actividades artísticas, creativas y de entretenimiento está directamente relacionado con este programa ya que puede resultar beneficiado de él debido a que sus actividades son de tipo cultural y están encaminadas a estimular la cultura en las personas, por lo cual dichos recursos son de gran ayuda para el desarrollo del sector y para el aumento de la demanda que se tiene actualmente, ya que incrementan también las actividades de este tipo.	el Programa Nacional de Estímulos a la Cultura, es otorgado por el Ministerio de Cultura, ofrece un monto de más de \$13.800 millones para el año 2015, lo cual se traduce en más de 595 estímulos que apoyan económicamente proyectos de creación, investigación, formación y circulación en el sector artístico del país. La idea es que este tipo de apoyo se siga dando cada año para estimular las organizaciones que promueven la cultura en el país.	Para Mi Estudio Producciones, el impacto es favorable, ya que su contenido cultural, le permite acceder a los continuos beneficios que se generan en este programa para estimular el funcionamiento de las industrias culturales y de esta forma obtener una fuente de recursos y de conocimiento para suplir las necesidades que se presenten y así ofrecer un mejor servicio a sus clientes.
Política comercial de Colombia: Creciente auge de tratados de libre comercio con diferentes países del mundo ENTORNO GUBERNAMENTAL Y POLÍTICO AMENAZA	Los tratados de libre comercio abren tanto las puertas de otros países a los empresarios colombianos como abre las de nuestro país a las empresas de los países con los que se negocia, de esta forma todos los sectores de la industria colombiana puede obtener tanto beneficios como desventajas de este tipo de negociaciones ya que se incrementa la competencia.	Los tratados de libre comercio, están enmarcados en la política de internacionalización de la economía colombiana y actualmente el país ha firmado acuerdos con naciones como México, Chile, Estados Unidos, La Unión Europea, Corea y Canadá entre otros. La tendencia es a seguir negociando con otros países del mundo y de esta forma abrir aún más la economía colombiana.	Este tipo de tratados pueden generar una desventaja para la empresa, ya que no se cuenta con los recursos necesarios para competir con grandes organizaciones internacionales que pueden llegar al país a ofrecer productos sustitutos a un precio menor, con mejor infraestructura y equipos y a costos más bajos lo que les representaría mayores ganancias.

Tabla 13. (Continuación).

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre Mi Estudio Producciones
Llegada de avances tecnológicos al país: Internet, telefonía móvil, equipos de cómputo, celulares inteligentes. ENTORNO TECNOLÓGICO OPORTUNIDAD	Los avances tecnológicos son herramientas útiles en cualquier sector industrial del país, y para el sector de las actividades artísticas, creativas y de entretenimiento no es la excepción ya que están al alcance de todas las personas y su utilización cada vez es más fácil. Lo cual posibilita la prestación de servicios con mayor nivel de calidad que generen la plena satisfacción del cliente.	A Colombia han llegado varios avances tecnológicos durante los últimos años, como los televisores de pantalla plana, los computadores y tabletas electrónicas, los servicios de Internet, la telefonía móvil y los cada vez más inteligentes teléfonos celulares, entre otros. La población del país ha recibido de buena forma este tipo de avances y cada vez hay una mayor tendencia a su utilización para diferentes actividades.	El uso de la tecnología ayuda a Mi Estudio Producciones a reducir tiempos en los procesos, a comunicar lo que se desea de forma más rápida, a hacer conocer la empresa en diferentes lugares de la ciudad y del territorio nacional, a prestar un servicio de mayor calidad y satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes
Altos costos en instrumentos musicales y equipos de sonido: Se caracterizan por alto nivel tecnológico y constante innovación. ENTORNO TECNOLÓGICO AMENAZA	Los instrumentos musicales así como los equipos de amplificación y sonido son parte importante para el servicio que prestan las organizaciones pertenecientes al sector de las actividades artísticas, creativas y de entretenimiento, ya que son las herramientas con las que se realizan muchas de las actividades que ofrece el sector, por lo cual es necesaria su adquisición.	En el mercado existen equipos con un alto grado de tecnología como componentes robóticos y mecatrónicos, los cuales están siendo constantemente rediseñados por los proveedores, que ofrecen instrumentos cada vez mejores y a costos cada vez más altos, generando en sus clientes la necesidad de renovar sus equipos para poder gozar de las mejoras que se hacen en los diseños y la calidad del sonido.	Debido a los altos costos de estos equipos en el mercado, Mi Estudio Producciones no está aún en la capacidad de adquirirlos, lo que se puede convertir en una desventaja frente a otros competidores que si tengan los recursos para actualizar sus equipos constantemente y adquirir lo último en tecnología e innovación.

Fuente: Creación Propia.

3.2 ANÁLISIS SECTORIAL.

A continuación se realiza el análisis del sector en el cual se encuentra presente Mi Estudio Producciones con el fin de identificar aquellas variables que resultan determinantes en el desempeño de la empresa.

3.2.1 Identificación del sector. Teniendo en cuenta que Mi Estudio Producciones es una organización Mipyme que ofrece el servicio de alquiler de sala de ensayo (Espacio acústicamente adecuado, dotado de instrumentos musicales y sonido de amplificación para que las agrupaciones ensayen sus repertorios), se identificó que dicha organización pertenece al sector de las Actividades creativas, artísticas y de entretenimiento, usando como referente la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) tal como se puede evidenciar en la **Tabla 14. Determinación del sector de Mi Estudio Producciones.**

Tabla 14. Determinación del sector de Mi Estudio Producciones.

Sección R
ACTIVIDADES ARTÍSTICAS, DE ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN
Esta sección comprende una amplia gama de actividades de interés cultural, de entretenimiento y recreación para el público en general, como la producción y promoción de actuaciones en directo, espectáculos en vivo, exposiciones, funcionamiento de museos y lugares históricos, juegos de azar y actividades deportivas y recreativas.
Grupo 900
ACTIVIDADES CREATIVAS, ARTÍSTICAS Y DE ENTRETENIMIENTO.
Este grupo comprende la explotación de las instalaciones y la prestación de servicios para atender los intereses culturales y de entretenimiento de los usuarios. Abarca la producción, promoción y participación de actuaciones en vivo, eventos y exposiciones destinadas para la vista del público; la contribución de conocimientos, aptitudes y habilidades artísticas, creativas o técnicas para la creación de productos artísticos y actuaciones en vivo (espectáculos).
Clase 9007
ACTIVIDADES DE ESPECTÁCULOS MUSICALES EN VIVO.
Esta clase incluye La producción para el público en general de conciertos, para una o más funciones. Las actividades pueden ser realizadas por orquestas y bandas, pero también pueden consistir en funciones de músicos, autores, intérpretes, entre otros.
Incluye las actividades conexas, como las de manejo de la escenografía, los telones de fondo y el equipo de iluminación y de sonido.
Incluye la gestión de las salas de conciertos, teatro y otras instalaciones similares.
Incluye las actividades de productores o empresarios de eventos o espectáculos artísticos en vivo, aporten ellos o no, las instalaciones.

Fuente: CIIU Revisión 4 adaptada para Colombia.

Mi Estudio Producciones hace parte del sector de las actividades creativas artísticas y de entretenimiento, puesto que las agrupaciones musicales hacen uso del servicio de sala de ensayo para preparar sus presentaciones en vivo, ya sean a largo o corto plazo, según el movimiento comercial que tenga cada una, siendo así un medio para la producción de espectáculos en vivo.

De igual forma corresponde a la explotación de una instalación que presta servicios para atender los intereses culturales y de entretenimiento de los usuarios, al disponer de un espacio totalmente acondicionado para los requerimientos de los músicos, que se alquila tanto para satisfacer sus intereses como para obtener un beneficio económico de dicha actividad.

3.2.2 Caracterización del sector. Ahora bien, teniendo claro el sector al que pertenece la organización, se procede a recopilar información de él, que permita analizar sus características económicas y condiciones de desarrollo competitivo.

De forma introductoria a la presentación de los hallazgos, se expone la definición de industrias culturales de la UNESCO, con el fin de justificar la inclusión de la información y demostrar la coherencia de los datos con el objetivo de éste proyecto.

“Las industrias culturales están definidas como aquellas que producen productos creativos y artísticos tangibles o intangibles, y que tienen el potencial para crear riqueza y generar ingreso a través de la explotación de los activos culturales y de la producción de bienes y servicios basados en el conocimiento (tanto tradicional como contemporáneo). Lo que las industrias culturales tienen en común, es que todas usan su creatividad, conocimiento cultural, y propiedad intelectual, para producir productos y servicios con valor social y cultural”.¹²⁹

Recopilando datos de diversas fuentes se compila la **Tabla 15. Porcentaje de participación del PIB cultural en el PIB de Colombia en los últimos años.**, en la cual se muestra el aporte hecho al Producto Interno Bruto por parte de las industrias culturales en Colombia, el cual aunque parezca un valor pequeño se puede decir que representa un gran aporte a la economía colombiana, por las externalidades positivas que generan éste tipo de organizaciones al ser fomentadoras de cultura, y su aporte al desarrollo social al ser fuentes generadoras de empleo (al 2005, las industrias culturales generaron 6.632 empleos en Cali, equivalentes al 2,7% del empleo de la ciudad).¹³⁰

¹²⁹ UNESCO, Bangkok. Definición de industrias culturales. {En línea}. {2 de febrero de 2015}, disponible en: (https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/65159/1/definici%C3%B3n_concepto_industrias.pdf).

¹³⁰ ALONSO CIFUENTES, Julio Cesar; GALLEGO LONDOÑO, Ana Isabel (2011) Primera aproximación a la caracterización y medición de las Industrias Culturales en Cali, p.30.

Por otro lado, hay que mencionar que en los años de los que se tiene información hay un comportamiento ascendente.

Tabla 15. Porcentaje de participación del PIB cultural en el PIB de Colombia en los últimos años.

Año	% Aporte al PIB
2001	0.91
2002	1.24
2003	1.24
2005	1.56
2006	1.75
2007	1.78

Fuente: 1/ CEDE Universidad de los Andes. (2006), Diagnostico económico de los espectáculos públicos de las artes escénicas en Bogotá: teatro, danza, música y circo. Página 39. 2/ HERRERA MORA, Camilo; GARCÍA, Fabián y LOZANO, Adriana. (2003) Diagnóstico y posición del subsector cultura en Colombia 1995-2003, Página 32. 3/ ALONSO CIFUENTES, Julio Cesar; GALLEGU LONDOÑO, Ana Isabel y RÍOS, Ana María (2010) Industrias Culturales de Santiago de Cali: caracterización y cuentas económicas, Páginas 11 y 110.

Comparando la información con la de otros países, se puede notar que en casos de países desarrollados el porcentaje de participación del PIB cultural en el general es mucho mayor, por ejemplo Estados Unidos con una participación del 6% y Canadá con una participación de 3.77%. También se destaca España con una participación de 4.40% en el PIB.

Tabla 16. PIB sector cultura otros países.

País	% Aporte al PIB
Ecuador 2001	0.80
Ecuador 2002	1.79
Canadá 2001	3.77
España 2001	4.40
Estados Unidos 2002	6

Fuente: 1/ CEDE Universidad de los Andes. (2006), Diagnostico económico de los espectáculos públicos de las artes escénicas en Bogotá: teatro, danza, música y circo. Páginas 39 y 40. 2/ ALONSO CIFUENTES, Julio Cesar; GALLEGU LONDOÑO, Ana Isabel y RÍOS, Ana María (2010), Industrias Culturales de Santiago de Cali: caracterización y cuentas económicas, Página 11.

En cuanto al número de empresas que pertenecen a éste sector, se toman los datos del Censo Económico de Cali – Yumbo que fue realizado en el año 2005 paralelamente al Censo General 2005, el cual censó las unidades económicas independientemente de si estuviesen o no legalmente constituidas; en él se obtuvo

como información que de 51,457 unidades económicas existentes en Cali, 1.077, equivalente a un 2.1%, corresponden a industrias culturales, grupo que incluye 36 establecimientos que desarrollan actividades teatrales, musicales y otras actividades artísticas, equivalentes al 3.3% de las industrias culturales censadas. De igual forma se tiene como dato que de las 1,077 unidades económicas que son industrias culturales, el 68.3% operaban en un local, oficina, o fábrica en el 2005, el 22.3% en viviendas con actividad económica, y el 9.4% restante en puestos fijos o móviles¹³¹.

Respecto a la formalidad de las industrias culturales, el censo tomó como referencia la vigencia del registro de industria y comercio, el registro mercantil y el RUT, de este modo se tuvo que en el año 2005, año en que se realizaron los censos, el 56.5% de los establecimientos contaban con el registro de industria y comercio vigente, el 68.2% con el RUT y el 67.7% con el registro mercantil. Por otro lado hay que mencionar que de la totalidad de industrias culturales solamente las que pertenecen al sector de edición y reproducción de materiales grabados tenían vigentes los tres registros¹³².

Para determinar el grado de informalidad de las unidades económicas pertenecientes a las Actividades creativas, artísticas y de entretenimiento, se toman los datos que el censo otorga sobre las Actividades teatrales, musicales y otras actividades artísticas, tal como fue denominado en el censo. De este modo se tiene que el 50% tenían registro de industria y comercio, el 69.4% tenían registro mercantil, y el 61.1% tenían RUT¹³³.

Siguiendo la línea de analizar la informalidad de las unidades económicas, se procede a señalar el grado de informalidad del empleo que generan, el cual en este caso se determina teniendo como referencia el pago de los parafiscales. De las unidades económicas culturales censadas, se obtuvo que el 29.3% hicieron el pago de parafiscales en el mes anterior al censo, el 9.1% no informaron y el 61.6% restante corresponden a unidades económicas con empleo informal¹³⁴; pasando al dato puntual de las Actividades teatrales, musicales y otras actividades artísticas, se tiene que el 25% hicieron el pago de parafiscales en el mes anterior al censo, el 69.4% no lo hicieron y el 5.6% no informaron¹³⁵.

¹³¹ ALONSO CIFUENTES, Julio Cesar; GALLEGU LONDOÑO, Ana Isabel y RÍOS MILÁN, Ana María (2010) Industrias Culturales de Santiago de Cali: caracterización y cuentas económicas p. 50-51.

¹³² *Ibíd.*, p. 53.

¹³³ *Ibíd.*, p. 54.

¹³⁴ ALONSO CIFUENTES, Julio Cesar; GALLEGU LONDOÑO, Ana Isabel y RÍOS MILÁN, Ana María (2010) Industrias Culturales de Santiago de Cali: caracterización y cuentas económicas p. 54.

¹³⁵ *Ibíd.*, p. 55.

Según los resultados de la cuenta satélite de cultura de Cali del 2007, contenidos en el libro Industrias Culturales de Santiago de Cali: caracterización y cuentas económicas; en el año 2005 el PIB cultural representó el 1.04% del PIB de la ciudad, en el año 2006 y 2007, representó el 1.22% y 1.01% respectivamente¹³⁶; lo que expresado en miles de pesos se traduce a \$201,904,704 en el año 2005; \$266,590,525 en el año 2006 y \$251,619,174 en el año 2007¹³⁷ datos que dan muestra de la producción y generación de ingresos de las industrias culturales, las cuales obtuvieron como excedentes brutos de la explotación \$101,114,266 en el año 2005; \$139,554,487 en el año 2006 y \$125,123,122 en el año 2007¹³⁸

Cuadro 3. Clasificación del tamaño de las empresas.

	No. de empleados	Rango de activos	
		(SMMLV)	(pesos 2009)
Micro	0-10	0-500	0-248,450,000
Pequeña	11-50	501-5,000	248,450,000-2,484,500,000
Mediana	51-200	5,001-15,000	2,484,500,000-7,453,500,000
Grande	más de 200	más de 15,000	más de 7,453,500,000
SMMLV = Salario Mínimo Mensual Legal Vigente			
Fuente: Construido a partir de la Ley 590 de 2000.			

Fuente: ALONSO CIFUENTES, Julio Cesar; GALLEGO LONDOÑO, Ana Isabel y RÍOS, Ana María (2010), Industrias Culturales de Santiago de Cali: caracterización y cuentas económicas.

En cuanto al tamaño de las industrias culturales en Cali, el censo económico de 2005 arrojó los siguientes resultados: según el nivel de activos, el 95.9% de las industrias culturales corresponde a micro-establecimientos; y según el número de empleados que poseen el 92% de las organizaciones corresponden a ésta misma categoría¹³⁹.

De las organizaciones pertenecientes a las Actividades teatrales, musicales y otras actividades artísticas, que son las que se están tomando como referencia dado su grado de similitud con las actividades realizadas por la empresa objeto de estudio, el 80.6% de las organizaciones corresponden a Micro-empresa, y el 19.4% restantes corresponden a Pequeñas empresas según el número de empleados; en cuanto al tamaño según el nivel de activos, el 97.2% corresponden

¹³⁶ ALONSO CIFUENTES, Julio Cesar; GALLEGO LONDOÑO, Ana Isabel y RÍOS MILÁN, Ana María (2010) Industrias Culturales de Santiago de Cali: caracterización y cuentas económicas p. 54.

¹³⁷ Ibíd., p. 42.

¹³⁸ Ibíd., p. 43.

¹³⁹ Ibíd., p. 56.

a Micro-empresas y el 2.8% restante corresponden a Mediana empresa, según el censo económico del 2005.¹⁴⁰

En el mes anterior al censo económico del 2005 se habían generado 6.632 empleos por parte de las industrias culturales, equivalentes al 2,7% del empleo en la ciudad, de los cuales el 71,8% se encontraban bajo la modalidad de contrato indefinido, el 14,8% contrato temporal, el 9,7% trabajo familiar, de socios o propietarios y el 2,5% de aprendices.¹⁴¹ En el caso puntual de las Actividades teatrales, musicales y otras actividades artísticas, que es el ítem que se está observando por la similitud con el sector estudiado; se tuvieron 194 empleos generados al 2005, con un promedio de 5 empleos generados por empresa¹⁴²

Ahora bien, para ejemplificar de forma más detallada, el tipo de organizaciones que según sus actividades económicas corresponden al sector de las actividades creativas, artísticas y de entretenimiento, se enlistan las siguientes organizaciones.

- **Dial Music (Creación Musical):** “Más que un estudio de grabación es un espacio para la creación” dicen en su página web, además añaden, “Somos conscientes de los retos que exige consolidar proyectos creativos de alta calidad y por esta razón hemos dispuesto todos los recursos técnicos y humanos necesarios para lograr los mejores resultados en el campo de la grabación, producción y mezcla de audio para proyectos artísticos, publicitarios y audiovisuales”.¹⁴³
- **Teatro Presagio (Actividades teatrales).** “Es una agrupación teatral profesional conformada por licenciados en arte dramático de la ciudad de Cali que desde hace nueve años viene desarrollando una actividad constante de investigación, creación, producción y circulación escénica”¹⁴⁴
- **Indirecords (Creación audiovisual).** Es una organización caleña, dedicada a la producción audiovisual, cuenta con estudio de grabación propio y un equipo técnico, que le facilita la producción de videos de muy alta calidad.

¹⁴⁰ ALONSO CIFUENTES, Julio Cesar; GALLEGU LONDOÑO, Ana Isabel y RÍOS, Ana María (2010) Industrias Culturales de Santiago de Cali: caracterización y cuentas económicas. p. 57 - 58.

¹⁴¹ ALONSO CIFUENTES, Julio Cesar y GALLEGU LONDOÑO, Ana Isabel (2011) Primera aproximación a la caracterización y medición de las Industrias Culturales en Cali. p. 30.

¹⁴² *Ibíd.*, p. 31.

¹⁴³ DIAL Music. Historia {En línea}. {2 febrero de 2015} disponible en: (www.dialmusicstudios.com/historia).

¹⁴⁴ ElPais.com.co. Teatro El Presagio inaugura nueva sala en el barrio Granada. {En línea}. {2 de febrero de 2015}, disponible en: (<http://www.elpais.com.co/elpais/cultura/noticias/teatro-presagio-inaugura-nueva-sala-barrio-granada>).

- **Rómulo Montés S.A.S (Artes plásticas).** Dedicada al comercio al por mayor y por menor de una amplia gama de productos, tiene también Artes Manuales, Manualidades Y Decoraciones Romulín, en donde se ofrecen cursos para el público interesado en desarrollar habilidades artísticas y el aprendizaje de técnicas artesanales como la bisutería, porcelana, etc.
- **Centro de eventos Juancho (Actividades de espectáculos en vivo).** Es un lugar en la ciudad de Cali ubicado en el popular Juanchito, diseñado para hacer conciertos y espectáculos de gran tamaño, propiedad de los hermanos Andrés y Diego Molina, quienes han ganado reconocimiento por los importantes artistas que han presentado y la confiabilidad que han formado en el público con el cumplimiento de sus eventos.

Con base en la información presentada se infiere que, por lo menos en lo que respecta a la ciudad de Cali, las organizaciones pertenecientes al sector de actividades creativas, artísticas y de entretenimiento caracterizadas por ofertar servicios de naturaleza cultural como por ejemplo la creación literaria, musical, teatral, audiovisual, las artes plásticas, las actividades teatrales y actividades de espectáculos musicales en vivo, son mayormente Mypimes y hay un alto grado de informalidad en ellas, lo que se refleja también en el comportamiento de su producción, ya que el 88,9% está destinada a la propia ciudad, un 8,3 % al resto del departamento y el 2,8% al resto del país¹⁴⁵.

Como dijeron Julio Cesar Alonso y Ana Isabel Gallego, en su libro, Primera aproximación a la caracterización y medición de las industrias culturales en Cali¹⁴⁶, pese a que las industrias culturales no tienen el nivel de participación en el PIB nacional que tienen sectores como el de construcción o comercio; corresponden a un segmento empresarial con alto potencial para el desarrollo de la ciudad, puesto que son organizaciones que basan sus actividades en el talento más que en el capital, siendo el talento una variable distribuida más equitativamente en las sociedades que el capital; convirtiéndolas en una herramienta importante para la generación de ingresos y el aumento de las posibilidades de desarrollo de la sociedad.

3.2.3 Análisis competitivo de Mi Estudio Producciones. Pasando de lo general a lo particular, finalizada la caracterización del sector de las actividades creativas, artísticas y de entretenimiento se procede a desarrollar un análisis competitivo de la organización tomando como base el modelo de las cinco fuerzas

¹⁴⁵ ALONSO CIFUENTES, Julio Cesar; GALLEGU LONDOÑO, Ana Isabel y RÍOS, Ana María (2010) Industrias Culturales de Santiago de Cali: caracterización y cuentas económicas. p. 60.

¹⁴⁶ ALONSO CIFUENTES, Julio Cesar y GALLEGU LONDOÑO, Ana Isabel (2011) Primera aproximación a la caracterización y medición de las Industrias Culturales en Cali. P. 34.

competitivas de Michel E Porter, compuesto por la intensidad de la rivalidad, la amenaza de los nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y finalmente la amenaza de productos sustitutos.

3.2.3.1 Intensidad de la rivalidad. Según Betancourt, “la mayor o menor intensidad de rivalidad entre la competencia en un sector lo hace más o menos atractivo. Una mayor rivalidad confiere una menor estabilidad y un menor nivel de servicios”¹⁴⁷. A continuación se describen los elementos que definen el grado de rivalidad en el sector de las actividades creativas, artísticas y de entretenimiento.

- **Número de competidores.** Según el Censo Económico de Cali – Yumbo, realizado en el año 2005 paralelamente al Censo General 2005, de 51,457 empresas existentes en Cali, 1.077 corresponden a empresas culturales, las cuales desarrollan actividades teatrales, musicales y otras actividades artísticas, lo cual corresponde al 21% del total de organizaciones en la ciudad.

Para realizar el análisis de competidores se tienen en cuenta aquellos que son competidores potenciales haciendo una selección subjetiva en base a aspectos como el tamaño de la sala de ensayo, su diseño, el prestigio que tienen en el gremio musical y la calidad del servicio que prestan. Sin embargo cabe mencionar que existen un conjunto de establecimientos que ofrecen el servicio de sala de ensayo en la ciudad de Cali, para agrupaciones de alrededor de cinco integrantes y que establecen precios por persona que ingrese, contrario a las salas tenidas en cuenta en el análisis de competidores que tienen definido sus precios por hora consumida.

De esta forma se establece que Mi Estudio Producciones tiene siete grandes competidores de los cuales dos se encuentran ubicados en el norte de Cali que es la zona en la que se ubica la empresa, tres se encuentran ubicados en el sur de Cali y dos en el suroriente. De los tres que se ubican en el sur de Cali, hay uno que está en proceso de cierre, lo que deja un total de seis competidores potenciales para la organización, los cuales pueden ser observados en la **Imagen 5. Competidores de Mi Estudio Producciones.**

- **Crecimiento del Sector.** La cultura se ha convertido en un gran elemento que aporta al desarrollo económico del país, según el Banco de la República en los últimos años su aporte al Producto Interno Bruto (PIB) ha sido de 3,3% y sus avances han sido significativos. La misma entidad afirma que de acuerdo a informes del BID, la cultura en Colombia es un potencial generador de crecimiento económico ya que esta influye en la generación de empleo en un 5,8%.

¹⁴⁷ BETANCOURT G, Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Bogotá, 2014.

Por otra parte, según el Dane el aporte de la cultura al PIB nacional en los últimos años está por encima de 3% lo que convierte al sector cultural en uno de los más rentables de la economía nacional”. Y su tendencia es a seguir creciendo debido a la inversión que planea realizar el gobierno nacional en este sector así como a los avances que se han evidenciado y que han permitido posicionar la cultura colombiana en el mundo entero, lo que se traduce en mejores oportunidades para este sector.

Imagen 5. Competidores de Mi Estudio Producciones.



Fuente: Creación Propia.

- **Capacidad de diferenciación del producto.** Los principales factores de diferenciación de las empresas pertenecientes al sector de las actividades creativas, artísticas y de entretenimiento son la tecnología y el lujo con el que cuentan en sus instalaciones. La tecnología hace referencia a los instrumentos musicales e implementos de sonido como amplificadores, micrófonos, plantas, entre otros, los cuales cambian constantemente según los avances que se vean en el mercado por lo que las empresas del sector deben estar a la vanguardia en tecnología ya que esto influencia directamente en la calidad de los servicios que se prestan. Por otra parte con el lujo se busca la plena satisfacción de los clientes, generando en ellos sensaciones de familiaridad con la empresa, comodidad a la hora de realizar sus prácticas musicales así como creación de valor en la prestación de los servicios.

- **Importancia para la empresa.** Como se mencionó en párrafos anteriores, la cultura en Colombia está trascendiendo hacia otros lugares del mundo, lo que genera que el país sea cada vez más conocido por su inmensa riqueza cultural, atrayendo a artistas de todas las expresiones culturales existentes. Esto representa una gran importancia para las empresas del sector, ya que aumenta el mercado hacia el cual están dirigidas, permitiendo mejorar sus utilidades y posicionarse de una forma más eficaz.
- **Rentabilidad en el sector.** Teniendo en cuenta que lo que ofrece el sector son servicios de los cuales no se requieren grandes cantidades de recursos como materia prima o demás elementos que generen elevados costos fijos y variables al momento de prestar dichos servicios, la rentabilidad de las empresas pertenecientes al sector es alta, varía entre el 50% y el 60%, lo cual hace que el sector sea bastante apetecido.

Una vez analizados los elementos que influyen en la intensidad de la rivalidad, se presentan a continuación las barreras de salida, las cuales inducen a las empresas a seguir en un sector determinado independientemente del comportamiento de este.

- **Especialización de los activos.** Los activos que poseen las empresas del sector de las actividades creativas, artísticas y de entretenimiento son en su mayoría especializados para dicho sector, lo cual implica que el número de compradores para estos sea muy limitado reduciendo el valor que pueden llegar a pagar por ellos en una eventual salida del sector, esto genera que los competidores actuales decidan quedarse en el sector aun si sus utilidades no son las mejores.
- **Costo de salida.** Los costos de salida para las empresas pertenecientes al sector son relativamente bajos, ya que la mayoría de estas empresas cuenta con muy pocos empleados, lo que reduce los costos de cancelación de contratos laborales. Por otra parte los servicios son prestados sin negociaciones o contratos que estipulen cláusulas de permanencia o de cancelación, lo cual no genera ninguna amenaza a la hora de decidir abandonar dicho sector.
- **Barreras emocionales.** Teniendo en cuenta que la mayoría de empresas pertenecientes a este sector son fundadas por músicos tanto amateur como profesionales, se genera un gran apego por parte de ellos lo cual incrementa las barreras emocionales a la hora de decidir cerrar la organización y abandonar el sector ya que las empresas son consideradas como el fruto de sus esfuerzos y el espacio para la promoción de la cultura y la diversión.

- **Restricciones sociales y del gobierno.** Las empresas pertenecientes al sector en cuestión no poseen restricciones particulares por parte del gobierno para ser liquidadas. Este tipo de empresa están cobijadas por el código de comercio en el cual se establecen todas las disposiciones a seguir al momento de liquidar una organización.

3.2.3.2 Amenaza de los nuevos entrantes. Para analizar la amenaza de los nuevos entrantes se tienen en cuenta las barreras de entrada que dificultan el acceso de nuevos competidores en un sector, dichas barreras se describen a continuación.

- **Economías de escala.** En el sector al que pertenece Mi Estudio Producciones no existen empresas que practiquen economías de escala, ya que la mayoría son organizaciones Mypimes, que cuentan con una capacidad instalada apenas suficiente para prestar los servicios que se ofrecen, es decir, en su mayoría son instalaciones donde se pueden atender a un solo cliente por hora reservada. Lo anterior permite que los nuevos competidores no tengan que capturar una parte importante del mercado a los actuales competidores para poder entrar en el sector.
- **Diferenciación del producto.** Las empresa pertenecientes al sector de las actividades creativas, artísticas y de entretenimiento tratan de diferenciar sus servicios mediante la combinación del lujo en instalaciones con la tecnología presente en sus equipos e instrumento musicales, lo cual hace que quienes quieran entrar en este sector deban estar a la par en estos dos aspectos para poder competir de forma eficaz con las demás empresas, lo cual implica una gran inversión tanto en activos como en publicidad para lograr obtener una parte del mercado.
- **Costos de cambio para el comprador.** En este caso los costos en los que incurrirían los compradores al cambiar de empresa serían más de tipo afectivo y emocional que material, ya que este tipo de empresas tiene como cualidad la familiaridad que logra con sus clientes, haciéndolos sentir como en su propia casa. Por este motivo se puede afirmar que esta barrera es alta para los nuevos competidores.
- **Requisitos de capital.** El requerimiento de capital que exige montar una sala de ensayo es alto, ya que es necesario el montaje de una infraestructura adecuada para este tipo de actividades, que cuente con equipos de última tecnología al igual que de la mejor calidad, además que es un servicio que requiere de conocimientos musicales para poder ser prestado de forma eficaz, ya que se le debe brindar al cliente fidelidad de sonido en el momento del ensayo, una acústica adecuada, entre otras cosas. Todos estos requerimientos implican una gran inversión inicial para poder entrar en este sector.

- **Acceso a canales de distribución.** Generalmente las empresas pertenecientes a este sector utilizan un solo canal de distribución, que es el directo, es decir, empresa – cliente, ya que es un servicio que se debe prestar de forma personal en unas instalaciones determinadas y en horarios específicos, lo cual implica que los nuevos competidores no requieran de mucho esfuerzo en este tema para ingresar al sector.
- **Acceso a tecnologías de punta.** Acceder a las nuevas tecnologías requeridas en el sector es relativamente fácil en la medida en que se cuente con los recursos necesarios para ello, ya que este tipo de tecnología tiene valores elevados en el mercado lo cual muchas empresas no pueden cubrir, por esta razón las barreras de entrada en cuanto a este elemento pueden llegar a ser altas ya que se debe invertir una gran cantidad de recursos para poder competir con las empresas actuales.

3.2.3.3 Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores tienen un bajo poder de negociación, puesto que las empresas del sector no requieren materia prima en cada prestación del servicio, sino que se dotan en determinados periodos de tiempo del material necesario, del cual pueden obtener gran provecho por largo tiempo, según el cuidado que se tenga de los mismos. El poder de negociación de los proveedores del sector se puede analizar en función de los elementos que se describen a continuación.

- **Número de proveedores importantes.** Existen en el mercado una amplia gama de proveedores de equipos de amplificación e instrumentos musicales, lo cual hace que la competencia entre ellos sea muy alta permitiendo a sus clientes adquirir estos equipos a excelentes precios, también adquirir beneficios como descuentos, servicios postventa entre otros. Se debe considerar también las posibilidades que existen de adquirir este tipo de productos a través de tiendas virtuales de renombre a nivel internacional, lo cual ayuda a disminuir los costos al eliminar intermediarios y pone en una posición de desventaja a los proveedores físicos.
- **Importancia del sector para los proveedores.** Teniendo en cuenta que los proveedores del sector se especializan en artículos exclusivos para este, como son los instrumentos musicales, equipos de amplificación y sonido, entre otros elementos que no consumen los demás sectores, las empresas pertenecientes a este sector son de vital importancia para los proveedores ya que sus ventas pesan un gran porcentaje frente a las ventas totales.
- **Costo de cambio de los productos del proveedor.** Los proveedores del sector no poseen diferenciación ya que todos ofrecen productos de alta calidad y buen rendimiento, lo que hace que el costo de cambio de proveedor sea bajo

ya que existen muchas empresas que ofrecen los mismos productos a precios similares.

- **Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor.** Las posibilidades de integración hacia adelante son bajas ya que la mayoría de fabricantes de los insumos necesarios para las empresas del sector son compañías ubicadas fuera de Colombia y son especializadas solo en el diseño y fabricación de este tipo de artículos mas no en la comercialización de los mismos, por este motivo dejan estas tareas a los distribuidores que tienen en diferentes lugares del mundo.

3.2.3.4 Poder de negociación de los compradores. Los clientes del sector demandan cada vez más mayor calidad en los servicios que se prestan las empresas, a continuación se algunos elementos que determinan el poder que dichos cliente tienen para negociar.

- **Número de compradores importantes.** En el sector existen una gran variedad de clientes que demandan los servicios que en él se ofrecen, dichos clientes van desde niños y adolescentes en etapa de aprendizaje de algunos instrumentos musicales, agrupaciones musicales amateur o empresariales, hasta orquestas de renombre no solo nacionales sino también internacionales, con alta capacidad adquisitiva. Estos últimos representan una gran importancia para el sector ya que además de los ingresos que genera para este, sirven de publicidad para posicionar las empresas en el mercado, por este motivo pueden llegar a tener un alto poder de negociación que debe ser aceptado por el sector.
- **Posibilidad de integración hacia atrás del comprador.** La posibilidad de integración hacia atrás por parte de los compradores es alta, ya que la mayoría de estos cuentan con los recursos, no solo económicos sino también materiales, necesarios para realizar sus ensayos en lugares propios sin necesidad de contratar dichos servicios con terceros, lo cual implicaría para él una disminución en sus costos y un incremento en el poder de negociación que tiene con el sector.
- **Costo de cambio de proveedor.** Las finanzas de los compradores no se va a ver afectadas si deciden cambiar de proveedor, ya que el sector presenta precios, al igual que condiciones de calidad y servicio similares lo que da el aval al cliente para cambiar de proveedor en cualquier momento ya que con quien desee contratar dichos servicios sus resultados no va a diferir de los ya obtenidos.

3.2.3.5 Productos sustitutos. La presencia de este tipo de productos puede llegar a limitar tanto la demanda como el precio que se maneja en el sector. La influencia de estos dependerá de los elementos que se describen a continuación.

- **Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo.** En lo que corresponde a los sustitutos, en el caso del alquiler de salas de ensayo, éste servicio no ha sido reemplazado por otros, ya que no existen servicios que se asemejen a este. En su lugar puede presentarse que los músicos decidan realizar sus ensayos en el lugar del concierto (cuando se lo permiten), o ensayar en espacios provisionales como sus viviendas, garajes, todo esto ligado al ahorro económico que dicha decisión puede representar, aun con las incomodidades y riesgos a los que se exponen.
- **Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustituto.** Al no haber servicios que se asemejen a los que se prestan en el sector, no existe ninguna agresividad por parte de otros productores en cuanto a este tema. Lo que sí existe es la amenaza latente de la omisión por parte de los clientes de utilizar dichos servicios ya que no son de primera necesidad y pueden ser reemplazados por lugares propios o públicos en los que no incurrirían en ningún costo por su utilización.

3.2.3.6 Síntesis y conclusión del análisis del sector. Una vez analizada la información recopilada en los puntos anteriores, se puede obtener las siguientes conclusiones de cada una de las fuerzas que influyen en la competitividad del sector:

- **Intensidad de la rivalidad.** En el sector se puede evidenciar una rivalidad intensa debido a la gran cantidad de empresas que se encuentran en él, las cuales procura acaparar cada vez más la totalidad del mercado. Por otra parte se encuentran los grandes esfuerzos que hace estas empresas por mejorar sus activos, de tal forma que se encentren a la vanguardia en lo último en tecnología, lo que les proporciona la posibilidad de prestar servicios de mejor calidad y de esta forma diferenciarse de sus competidores.

En cuanto a las barreras de salida, estas son altas, ya que los activos con los que se cuentan son especializados para el sector, lo que limita la venta de estos a precios justos, generando la pérdida de capital invertido si se llega a requerir salir de estos. Por su parte, al ser la mayoría de empresas de este sector, de tamaño micro, pequeña y medianas, sus propietarios poseen un alto grado de cariño y aprecio por estas, lo que conlleva a evitar liquidarlas aun si se están generando pérdidas.

- **Amenaza de los nuevos entrantes.** La amenaza de los nuevos entrantes se puede considerar baja debido a aspectos como el alto nivel de recursos

económicos que se deben invertir para lograr llegar al nivel de los competidores actuales pudiendo brindar servicios de la más calidad o incluso en niveles muchos más altos. La gran cantidad de insumos o materiales de tipo tecnológico requeridos también es un elemento que reduce la amenaza de los nuevos entrantes, debido a que las empresas pertenecientes al sector deben estar a la vanguardia en cuanto a avances tecnológicos y muchos posibles entrantes no están la capacidad de adquirir dichas tecnologías por lo cual se reúsan a entrar en el sector.

- **Poder de negociación de los proveedores.** En síntesis, el poder de negociación de los proveedores del sector es bajo, debido principalmente a que las empresas se dotan de los implementos necesarios de forma periódica más no cada vez que se necesite prestar un servicio, los productos que ofrecen los proveedores son productos no perecederos que si se utilizan con el debido cuidado pueden llegar a durar un tiempo considerable, limitando así la necesidad de compra de estos por largos periodos de tiempo.

Otro aspecto importante en este elemento es que los proveedores son especializados en artículos para el sector, por lo cual gran parte de sus ventas dependen de los clientes que tienen en este, lo que reduce su poder de negociación frente a dichas empresas.

- **Poder de negociación de los compradores.** El poder de negociación de los compradores es alto, ya que el servicio que se ofrece no es de primera necesidad, lo que permite que el cliente fácilmente se abstenga de consumirlo, sumado a esto cuando decide adquirirlo, hay varias opciones para escoger su sitio de ensayo o “ensayadero”, como es denominado en el gremio musical, lo cual permite que la elección sea a criterio del cliente, teniendo en cuenta los aspectos que a ellos les parezca más importantes como el precio, la comodidad, la tecnología, etc.
- **Productos sustitutos.** Actualmente no existen en el mercado empresas que presten servicios que sustituyan los prestados en el sector, pero algunos de estos pueden ser reemplazados por sitios propios como las salas de los hogares, o sitios públicos como parques, calles, o inclusive el mismo sitio donde se va a llevar a cabo la presentación, todo esto puede generar una disminución en la demanda por parte de los clientes que prefieran economía antes de comodidad.

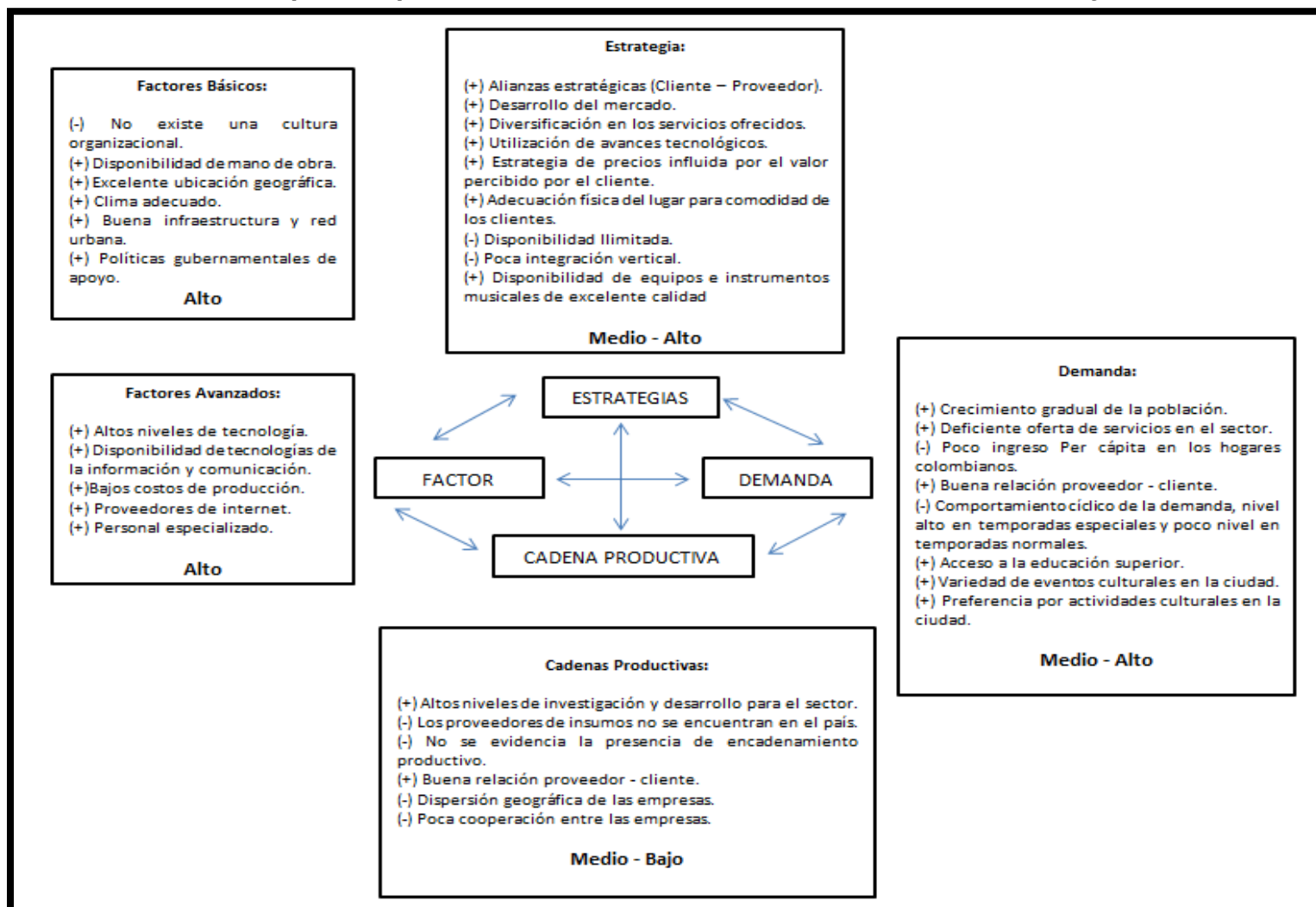
A continuación, en la **Figura 10. Análisis de la estructura del sector de Mi Estudio Producciones.**, se describe gráficamente el análisis del sector al que pertenece Mi Estudio Producciones.

Figura 10. Análisis de la estructura del sector de Mi Estudio Producciones.



Fuente: Creación propia.

Figura 11. Diamante Competitivo para el sector de las actividades creativas, artísticas y de entretenimiento.



Fuente: Creación propia.

3.2.4 Diamante competitivo del sector de las actividades creativas, artísticas y de entretenimiento en Colombia. A continuación se describe el diamante competitivo para el sector de las actividades creativas, artísticas y de entretenimiento, que se observa en la **Figura 11. Diamante Competitivo para el sector de las actividades creativas, artísticas y de entretenimiento.**, realizado con base en el diamante competitivo de Porter, el cual contiene cuatro aristas que son: a) condiciones factoriales, B) industrias relacionadas y de apoyo, c) condiciones de la demanda, d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

3.2.4.1 Condiciones factoriales. Dentro de esta arista se encuentra una serie de factores tanto básicos como avanzados de los cuales dispone el sector para el desarrollo de sus bienes o servicios. En el grupo de los factores básicos se encuentran: la cultura organizacional, disponibilidad de mano de obra, disponibilidad de servicios básicos como agua, energía, etc., la ubicación geográfica, el clima, la infraestructura y las políticas gubernamentales, lo que agrupados hacen que los factores básicos sean altamente competitivos en el sector.

Por su parte, el grupo de los factores avanzados está compuesto por la tecnología en equipos e insumos, las tecnologías de la información y comunicación, los costos de producción, los proveedores y el personal especializado, lo cual hacer que este tipo de factores también sean altamente competitivos.

3.2.4.2 Posibilidad de clúster en el sector de las actividades creativas, artísticas y de entretenimiento. Teniendo en cuenta que un clúster, según Porter, es una concentración geográfica de empresas e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo, las cuales agrupan una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir¹⁴⁸, se puede afirmar que el sector de las actividades creativas, artísticas y de entretenimiento no presenta evidencia alguna de formación de clúster por varias razones las cuales se argumentan a continuación.

En primer lugar, las empresas pertenecientes al sector en cuestión no se encuentra estratégicamente ubicadas en la geografía local, regional o nacional, por lo contrario están esparcidas a lo largo de todo el territorio nacional lo cual genera poca comunicación así como pocas uniones estratégicas entre los mismos. Por otra parte se encuentra el tema de la cooperación, ya que las empresas del sector, en su gran mayoría, no cooperan entre si debido a que continuamente están en la búsqueda de mejores resultados individuales, mas no de mejoras en los resultados del sector en general.

¹⁴⁸ PORTER, Michael. "Cúmulos y competencia – nuevos objetivos para empresas, estados e instituciones". España, 1999.

Por las anteriores razones se puede afirmar que hasta el momento no se tiene las características necesarias para formar un clúster del sector de las actividades creativas, artísticas y de entretenimiento.

3.2.4.3 Condiciones de la demanda. Dentro del sector, la demanda está influida por aspectos como el crecimiento de la población, la oferta de servicios en el sector, el nivel de ingresos de los hogares colombianos, las relaciones proveedor – cliente, el comportamiento de la demanda, el acceso a la educación superior y finalmente, el gusto por los eventos culturales al igual que la gran variedad de eventos de este tipo que se realizan constantemente en la ciudad.

Los anteriores factores generan la creación de una demanda exigente en el sector, la cual ayuda a consolidar el carácter competitivo de este, contribuyendo al desarrollo de nuevos productos así como servicios, ya que los compradores presionan a las empresas para que estén en constante innovación y a la vanguardia en comparación con otros competidores.

3.2.4.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Como se puede observar en la ***Figura 11. Diamante Competitivo para el sector de las actividades creativas, artísticas y de entretenimiento.***, las estrategias del sector están definidas condiciones como: Alianzas estratégicas entre clientes y proveedores, desarrollo de nuevos mercados, diversificación en los servicios que se ofrecen, utilización de avances tecnológicos, estrategias de precios acorde al valor que perciben los clientes, excelente adecuación para comodidad de los clientes, disponibilidad de atención, integración vertical y por último la disponibilidad de equipos e instrumentos musicales de alta calidad.

Todos los elementos nombrados en el párrafo anterior, hacen que el sector posea un nivel de competitividad medio alto, lo cual significa que existe una fuerte rivalidad entre las organizaciones del sector.

A nivel general se puede concluir que el sector de las actividades creativas, artísticas y de entretenimiento es un sector que posee ventajas competitivas con las cuales se pueden lograr excelentes resultados, lo que brinda garantía a aquellas organizaciones pertenecientes a este o a aquellas que buscan ingresar como nuevos competidores.

4. REFERENCIACIÓN O BENCHMARKING

Si se analiza la competencia de Mi Estudio Producciones, sobresalen como competidores potenciales JA Back Line, Macáro, José Aguirre, Dial Music, Nuestra Herencia Centro Musical y Audionet; en base a una selección subjetiva que tomó de referentes aspectos como el tamaño de la sala de ensayo, su diseño, el prestigio que tienen en el gremio musical y la calidad del servicio que prestan.

Por tanto, teniendo en cuenta la situación descrita en los capítulos anteriores y el grupo de organizaciones que fueron catalogadas como grandes competidores de la empresa estudiada, se procede a desarrollar un proceso de benchmarking o referenciación, con el propósito de identificar las brechas que existen entre los competidores, para que sea posible puntualizar medidas de acción que permitan cerrar o ampliar la brecha según sea el caso que se presente en el perfil competitivo de Mi Estudio Producciones.

El tipo de benchmarking a realizar es de carácter local puesto se toman para la referenciación negocios que coinciden con el de la organización estudiada en la ciudad de Cali.

Aunque las seis empresas mencionadas son grandes competidores, se han seleccionado tres de ellas para desarrollar el proceso de benchmarking o referenciación, teniendo en cuenta su prestigio y reconocimiento en el gremio, además del tiempo que llevan en funcionamiento buscando una equidad respecto a ésta variable, de forma que se compararan dos organizaciones nuevas y dos organizaciones antiguas.

Es así como fueron seleccionadas las salas de ensayo de JA Back Line, Nuestra Herencia y Dial Music para medir el desempeño competitivo de Mi Estudio Producciones; negocios que serán presentados brevemente a continuación.

4.1 CARACTERIZACIÓN DE ORGANIZACIONES A COMPARAR

4.1.1 Mi Estudio Producciones. Ésta empresa está ubicada en la Carrera 3 # 59 d 11 El Samán, Cali, Colombia; su número de contacto es el 318 689 40 39 y su sitio web que está en construcción es <http://miestudioproducciones.zz.mu>.

Su fundación tuvo lugar en el año 2013, ofrece los servicios de sala de ensayo, estudio de grabación, producción de video en HD, grabación en bloque de agrupaciones musicales, escuela de música, venta de instrumentos, alquiler de sonido y Back line. En la **Imagen 6. Sala de ensayo de Mi Estudio Producciones.**, puede visualizarse la sala de ensayo con la que cuenta ésta organización.

Imagen 6. Sala de ensayo de Mi Estudio Producciones.



Fuente: Ivonne Stephany Muñoz Ortega.

Para la prestación de sus servicios cuentan con equipos de excelente calidad en todo lo que refiere a amplificación de sonido, utilizando marcas confiables como Yamaha y Behringer; los instrumentos de percusión latina con los que cuenta éste estudio son fabricados en Colombia por el reconocido lutier Gonzalo Piedrahita, quien ofreció garantía de por vida en el timbal por ejemplo, aun siendo de su conocimiento el uso que se le daría y el desgaste que genera una sala de ensayo para los instrumentos, todavía más en el caso de la percusión que se toca con golpes; por otro lado, la batería que disponen es de marca Pearl, la cual fue reformada instalándole parches de aceite para incrementar su resistencia. En el caso del piano cuentan con un Roland cinco octavas que se ajustaba a su presupuesto y ofrecía un buen banco de sonidos para las agrupaciones a atender.

En términos generales se puede concluir que se buscaron instrumentos que además de la fidelidad de sonido, ofrecieran durabilidad para la sala, de éste modo fueron adquiridos equipos que oscilan entre la gama medio-alta y alta, los cuales están en constante mantenimiento para retardar su deterioro.

El acondicionamiento físico de la sala de ensayo ofrece una excelente acústica en la medida que fueron eliminados en su totalidad los rever, y dado a que el rebote de las ondas de sonido es controlado por los materiales de aislamiento, permite que instrumentos como los de viento, no deban hacer excesivo esfuerzo para hacerse escuchar al mismo nivel en todos los espacios de la sala, lo cual es fundamental en términos de acústica.

La sala de ensayo de Mi Estudio Producciones utiliza iluminación LED instalada a rangos de espacio pequeños, de modo que se intensifican los beneficios que ofrece éste tipo de tecnología y aclarando de forma eficiente los espacios.

La ubicación del establecimiento favorece el desempeño de la organización puesto que se encuentran en un predio esquinero, lo que les hace fácil de encontrar para quienes les visitan por vez primera, por otro lado hay que destacar que son los propietarios quienes atienden directamente a sus clientes, por lo que sus comportamientos dan a relucir constantemente su actitud de servicio en procura de dejarlos satisfechos.

La hora de ensayo en éste estudio tiene un valor de \$25.000 y ofrece como factores de comodidad estacionamiento en parqueadero privado, 2 salas de espera y servicio de cafetería; adicionalmente el sector en el que se ubica tiene varios locales comerciales, lo que facilita factores de último momento que pueden presentarse durante una jornada de ensayo, como sacar una copia, llamar a alguien, etc.

Mi Estudio Producciones tiene como misión “Facilitar a los amantes de la música en la ciudad de Cali los medios para que puedan ejercer su vocación, proporcionando los espacios, equipos, conocimientos y herramientas adecuadas, que acompañadas de un excelente servicio, generen beneficio a sus clientes, a sus colaboradores, propietarios y a la comunidad en general”¹⁴⁹. Y su visión es “Tener la mayor participación del mercado en el año 2019, siendo la primera opción, indiscutida, de los amantes de la música en Cali y sus alrededores”¹⁵⁰.

4.1.2 Nuestra Herencia Centro Musical. Ésta empresa está ubicada en la Calle 19 # 35-64 Cristóbal Colón, Cali, Colombia; su número de contacto es el 316 762 14 60 y su sitio web es [http://: nuestraherencia.co/](http://nuestraherencia.co/)

Fue fundada en el año 2014; ofrece los servicios de sala de ensayo, grabación en bloque de agrupaciones musicales, alquiler de sonido, back line, grabación de video en alta definición y actualmente están desarrollando un proyecto que consiste en la transmisión de conciertos en vivo on line con el cual han ganado ser financiados por el fondo emprender, dicho financiamiento les ha permitido adquirir muy buenos equipos, notablemente más costosos que los normalmente utilizados en las salas de ensayo.

Debido a que desde la sala de ensayo se hacen las transmisiones de los conciertos, ella ha sido dotada de iluminación LED para facilitar las tomas de imagen y acondicionada acústicamente para lograr tomas confiables de audio; por otro lado en cuanto a la ubicación del establecimiento hay facilidad de acceso al estar sobre una calle ancha fácil de identificar; en la **Imagen 7. Sala de ensayo de Nuestra Herencia Centro Musical.**, puede visualizarse la sala de ensayo de Nuestra Herencia Centro Musical.

¹⁴⁹ Mi Estudio Producciones.

¹⁵⁰ Mi Estudio Producciones.

Imagen 7. Sala de ensayo de Nuestra Herencia Centro Musical.



Fuente: Canal de Youtube, Nuestra Herencia Centro Musical.

Su sala de ensayo está ubicada en un segundo piso de una vivienda en el barrio Cristóbal Colón y dado a que no tienen zona de antejardín, ni parqueadero pero que están ubicados en una calle ancha, sus clientes pueden dejar sus automóviles sobre la vía sin inconvenientes, excepto la inseguridad que genera dejar los medios de transporte sin cuidado en la calle, adicionalmente han destinado un espacio a ventas de cafetería y un balcón para que los clientes consuman lo que han comprado.

El uso de la sala de ensayo tiene un valor de \$25.000 y el servicio se ha catalogado como bueno, según la opinión de músicos que han visitado la sala, quienes resaltan aspectos como su amabilidad y generosidad con el manejo del tiempo.

En su página web han dado a conocer como su misión “Contribuir al desarrollo cultural de nuestra región mostrando por medio de nuestros servicios todo el potencial artístico musical con que contamos, descubriendo nuevos talentos y facilitando los medios de promoción efectiva que aporten un beneficio real a los artistas que hagan uso o contraten nuestros servicios”; y han definido como su visión “Convertirnos en líderes en el mercado local, mantener actualizados en cuanto a equipos y procesos innovadores, promover y sacar proyectos musicales de alta calidad”¹⁵¹.

¹⁵¹ NUESTRA Herencia. Visión. {En línea}. {22 Abril de 2015} disponible en: (<http://nuestraherencia.co/sonta-room/>).

4.1.3 JA Back Line. Ésta empresa está ubicada en la Cr23 A 19 B-36 Las Acacias, Cali, Colombia; su número de contacto es el 316 494 70 75 y su sitio web es www.facebook.com/jabackline.

Fue fundada en el año 2000 por el baterista Julián Azcarate, de ahí el nombre de la organización que se conforma con sus iniciales, ofrece los servicios de sala de ensayo, estudio de grabación portátil y Back line para todo tipo de eventos, se ha destacado por la cantidad de equipos que dispone lo que le da la capacidad de atender grandes eventos, sobre todo en el ámbito de la percusión que es el campo al que pertenece su propietario.

Cuenta con una sala de ensayo acústicamente acondicionada, dotada de toda clase de instrumentos que requieren las agrupaciones musicales, su ubicación geográfica le favorece porque está en una zona central de la ciudad y porque a una distancia de aproximadamente 100 metros se encuentra un parqueadero público en el que los músicos dejan sus medios de transporte mientras ensayan.

Imagen 8. Sala de ensayo de JA Back Line.



Fuente: Facebook JA Back Line.

La primera hora de ensayo en éste establecimiento tiene un precio de \$30.000 y a partir de la segunda hora se cobra \$25.000; la sala está dotada de varias lámparas de tubo fluorescente que ayudan a aclarar los colores de los materiales utilizados en el aislamiento de sonido y acondicionamiento acústico, tal como puede observarse en la Imagen 8. **Fuente: Facebook JA Back Line.**, en la que puede visualizarse la sala de ensayo de JA Back Line.

Este establecimiento tiene muy buena acogida en el gremio musical debido al tiempo que lleva en funcionamiento, lo que le ha permitido consolidar relaciones importantes con personas encargadas del manejo de agrupaciones, en quienes ha logrado estimular fidelidad hacia el sitio.

4.1.4 Dial Music. Ésta empresa está ubicada en la Cr 64ª # 5-75 Pampalinda, Cali, Colombia; su número de contacto es el 339 99 99 y su sitio web es www.dialmusicstudios.com.

Fue fundada en el año 2001, ofrece los servicios de sala de ensayo y estudio de grabación, dispone de un estudio de grabación pequeño y otro con capacidad de albergar hasta a una orquesta sinfónica; el estudio de mayor tamaño es alquilado también a manera de sala de ensayo, tienen una sede en Miami y sus instalaciones en Cali constan de toda una casa en el barrio pampalinda la cual ha sido distribuida adecuadamente para la atención de sus clientes, quienes pueden dejar sus motocicletas en la zona de antejardín y sus automóviles en una bahía circular que hay en la calle en la que se ubican, adicionalmente cuando la bahía se llena los carros son estacionados en una zona de parque que hay contigua al establecimiento; como factores de comodidad ofrecen una cocina para el autoservicio de los usuarios del estudio y una amplia sala de espera, factor que contrarresta el hecho que no hay mucho comercio en la zona en la que se ubican.

La iluminación utilizada en la sala es tenue, tal como puede visualizarse en la **Imagen 9. Sala de ensayo de Dial Music.**, y dado al tamaño de la sala, que normalmente es utilizada para agrupaciones de gran cantidad de integrantes, tienen como precio establecido \$90.000 por hora, siendo mucho mayor a los manejados en promedio por las salas de ensayo en Cali.

Imagen 9. Sala de ensayo de Dial Music.



Fuente: Facebook Dial Music.

Los equipos utilizados son de excelente calidad por lo que pueden otorgar a sus usuarios alta fidelidad en el sonido. Respecto a su misión y su visión no fueron encontrados datos concretos pero sin embargo en la presentación de la empresa hecha en su sitio web dicen “Más que un estudio de grabación es un espacio para la creación”, además añaden “Somos conscientes de los retos que exige consolidar proyectos creativos de alta calidad y por esta razón hemos dispuesto todos los recursos técnicos y humanos necesarios para lograr los mejores resultados en el campo de la grabación, producción y mezcla de audio para proyectos artísticos, publicitarios y audiovisuales”¹⁵².

4.2 FACTORES CLAVE DE ÉXITO

En la caracterización de las organizaciones tomadas en cuenta para la referenciación, se pudo evidenciar que los negocios a comparar ofrecen una variedad de servicios adicionales al del alquiler de sala de ensayo; sin embargo resulta importante mencionar que en el proceso de identificación de factores claves de éxito se tuvieron en cuenta los elementos que crean valor para los clientes del servicio de sala de ensayo y que afectan en su decisión de compra.

De acuerdo al criterio de los investigadores, y los propietarios de la empresa, el cual surge del conocimiento y experiencia que poseen en el tema, al igual que de las críticas y comentarios expresados por los propios clientes, fueron definidos como factores clave de éxito, las variables expuestas a continuación.

4.2.1 Precio competitivo. Aunque con los factores de diferenciación los clientes aceptan pagar un mayor valor por los servicios ofrecidos, el precio siempre será una variable a tener en cuenta en el momento de la decisión de compra, más aun en un sector en el que los ingresos no son seguros, esto teniendo en cuenta que los ingresos de los músicos no corresponden a salarios definidos, sino que derivan de conciertos y presentaciones esporádicas para quienes lo tienen como profesión, por el contrario cuando son músicos por hobby, regularmente tienen fuentes de ingresos que solventan sus deseos de vincularse en la música, así que en este tipo de clientes esta variable pierde importancia aunque no por eso deja de ser un factor de comparación.

4.2.2 Acústica del sitio. Teniendo en cuenta que en una sala de ensayo se preparan espectáculos musicales, los clientes buscan que el sonido que genera la sala sea lo más parecido posible al momento de la presentación, pero para poder percibir adecuadamente la interpretación musical de sus compañeros es necesario que la sala de ensayo cumpla con una serie de requerimientos, en los que la variable acústica cobra mucha importancia para los clientes; entre las cosas que

¹⁵² DIAL Music. Historia {En línea}. {2 febrero de 2015} disponible en: (www.dialmusicstudios.com/historia).

se exigen para catalogar una sala de ensayo como de excelente calidad acústica esta que todos los instrumentos se escuchen sin generar esfuerzo ni sobrecargo de frecuencias sonoras, que los sonidos no reboten, que no se genere eco, etc.

4.2.3 Equipos de amplificación e instrumentos musicales. Esta variable se complementa con el inciso anterior, puesto que si una sala de ensayo de buena acústica se complementa con excelentes equipos de amplificación e instrumentos musicales podrá ofrecer una atractiva fidelidad de sonido que le genere ventaja competitiva en el mercado, punto que se tiene en cuenta en el momento de realizar los ensayos; dicho ligamento entre las variables acústica y equipos de amplificación e instrumentos musicales es importante mencionarla puesto que no es suficiente tener los mejores equipos si no se hacen las adecuaciones acústicas debidas, pero en el caso contrario, al tener una buena acústica es posible ofrecer una muy alta calidad de sonido aun cuando no se tengan los mejores equipos de sonido e instrumentos musicales.

4.2.4 Iluminación de la sala de ensayo. La importancia de esta variable para la decisión de la compra tiene que ver con el hecho de que en la mayoría de los casos los músicos requiere leer sus partituras o guías, adicional al hecho que una buena iluminación favorece procesos de registro fotográfico para promocionar los eventos para los que se está ensayando.

4.2.5 Disponibilidad de parqueadero. La importancia de ésta variable tiene que ver con el hecho de que al estar en una sala de ensayo, se está aislado a los sonidos provenientes del exterior, por ende los músicos no podrán escuchar si las alarmas de sus carros o motos se activan, ni podrán escuchar el silbato de algún guarda de transito que requiera al propietario del vehículo, por todo esto resulta importante estacionar en un lugar seguro para poder ensayar con tranquilidad y no encontrarse con sorpresas al finalizar la sesión, esta variable va ligada con la seguridad del sector en el que se ubique la sala de ensayo, dado a que afecta la confianza que el cliente tendrá en consumir el servicio.

4.2.6 Facilidad de acceso. La facilidad o dificultad de encontrar la ubicación de la sala de ensayo interfiere en aquellas agrupaciones en las que los músicos varían constantemente, ya que al convocar a un músico nuevo lo mejor sería que pudiera dar fácilmente con el lugar de ensayo así no hubiese visitado antes el lugar.

Esta variable incluye también aspectos como la facilidad de abordar transporte público.

4.2.7 Servicio. Teniendo en cuenta en primer lugar que en el alquiler de sala de ensayo lo que se está vendiendo es un servicio, nos lleva a inferir que la atención brindada genera valor para los clientes, marcando un punto de partida para diferenciar una organización de otra, además que es uno de los factores a

mentar por los músicos cuando se les pregunta su opinión sobre alguna sala de ensayo.

4.2.8 Establecimientos comerciales cerca. Qué tan comercial es la zona en la que se encuentra la sala de ensayo favorece a algunos establecimientos en la medida que los clientes tienen a su disposición productos y servicios ofrecidos por otras organizaciones que pueden ser requeridos para complementar el uso de la sala de ensayo, como por ejemplo: una fotocopidora donde el músico pueda copiar una partitura, una tienda donde el director pueda comprar refrigerio para toda la orquesta, una venta de minutos donde se pueda llamar a algún músico que no haya llegado a tiempo a ensayar, entre otros.

4.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Una vez realizada la presentación de la selección de factores clave para el éxito en una sala de ensayo y su respectiva descripción, se procede a elaborar una matriz de perfil competitivo en la que será asignado un peso a cada factor clave para tener una medida cuantitativa de las brechas actuales existentes entre las organizaciones escogidas para el proceso de referenciación. Dicha matriz puede ser observada en la **Tabla 17. Matriz de Perfil Competitivo.**, que se encuentra en la página siguiente.

Tabla 17. Matriz de Perfil Competitivo.

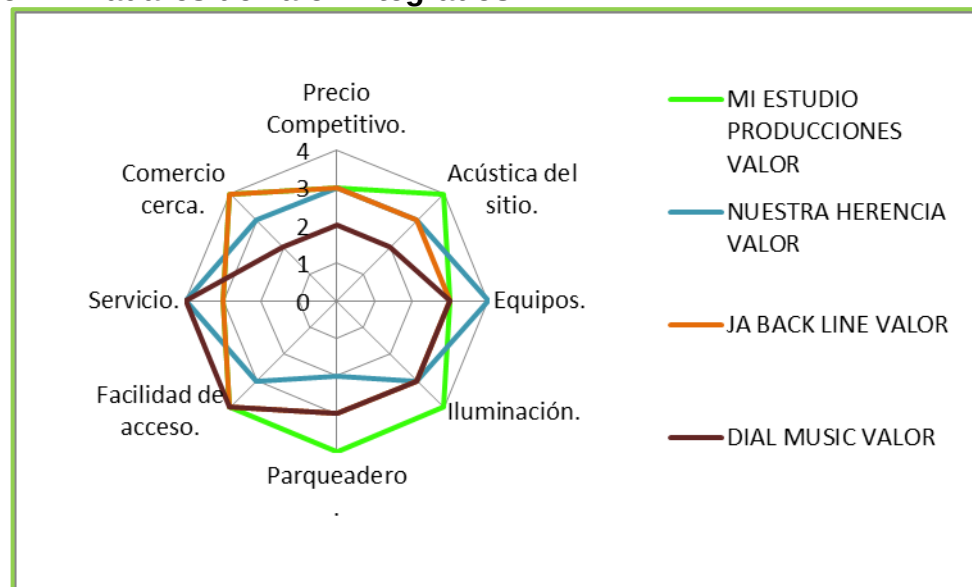
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		MI ESTUDIO PRODUCCIONES		NUESTRA HERENCIA		JA BACK LINE		DIAL MUSIC	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Precio Competitivo.	15%	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	2	0,3
Acústica del sitio.	15%	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	2	0,3
Equipos de amplificación e instrumentos musicales.	15%	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Iluminación de la sala de ensayo.	10%	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Disponibilidad de parqueadero.	15%	0,15	4	0,6	2	0,3	3	0,45	3	0,45
Facilidad de acceso.	15%	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6	4	0,6
Servicio.	10%	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Establecimientos comerciales cerca.	5%	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	2	0,1
TOTAL	100%	1,00	TOTAL	3,6	TOTAL	3,1	TOTAL	3,2	TOTAL	2,9

Fuente: Creación Propia.

4.4 RADARES DE RESULTADOS

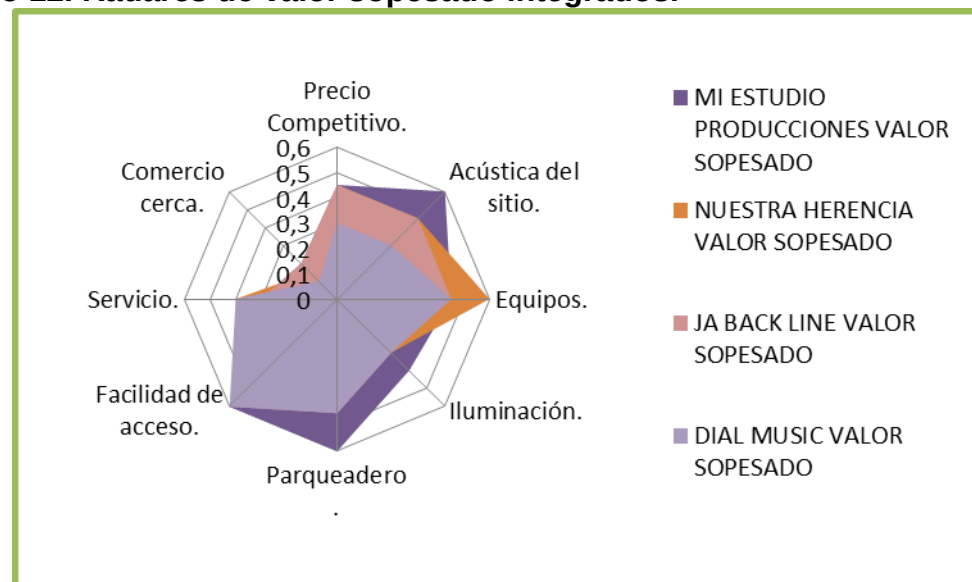
Luego de elaborar la matriz de perfil competitivo, de calificar objetivamente las variables previamente identificadas como factores clave de éxito, se presentan a continuación los radares de valor y valor sopesado de cada una de las organizaciones tenidas en cuenta en el proceso de referenciación.

Gráfico 11. Radares de valor integrados.



Fuente: Creación propia.

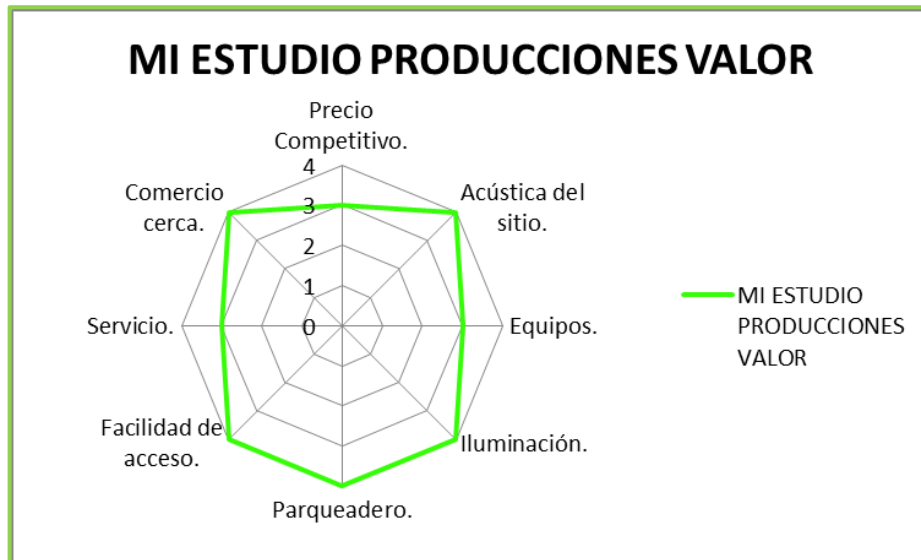
Gráfico 12. Radares de valor sopesado integrados.



Fuente: Creación propia

4.4.1 Resultados de Mi Estudio Producciones.

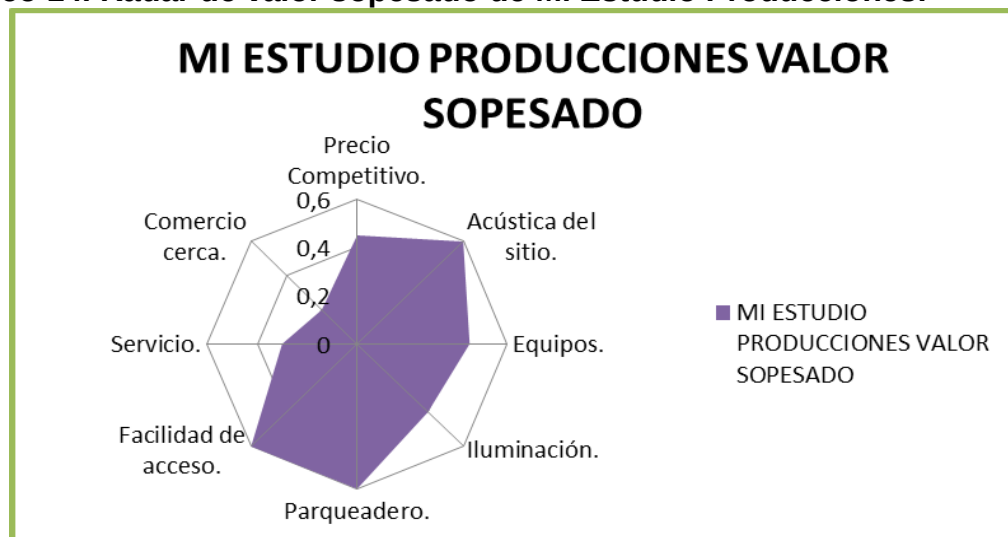
Gráfico 13. Radar de valor de Mi Estudio Producciones.



Fuente: Creación propia.

En los resultados del radar de valor de Mi Estudio Producciones se puede evidenciar que hay un muy buen rendimiento en los factores clave de éxito definidos, presentando valores que oscilan entre tres y cuatro, lo que equivale a un muy buen puntaje en todos los aspectos evaluados, por otro lado respecto al valor sopesado, se puede evidenciar que los factores que más generan impacto en la propuesta ofrecida por éste estudio son la acústica de la sala, la facilidad de acceder a la ubicación del establecimiento y la disponibilidad de parqueadero.

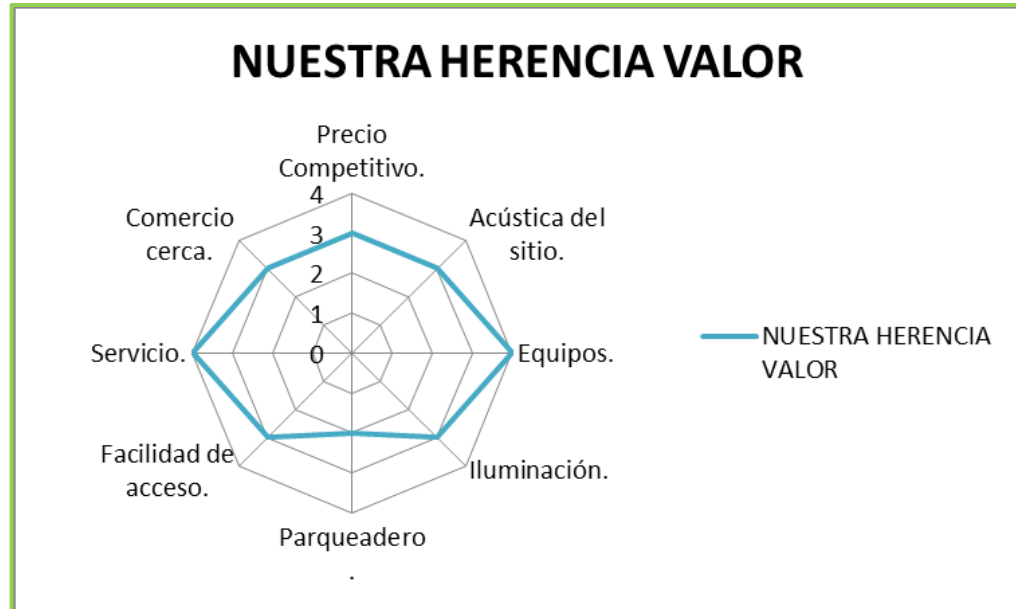
Gráfico 14. Radar de valor sopesado de Mi Estudio Producciones.



Fuente: Creación propia.

4.4.2 Resultados de Nuestra Herencia Centro Musical.

Gráfico 15. Radar de valor de Nuestra Herencia.

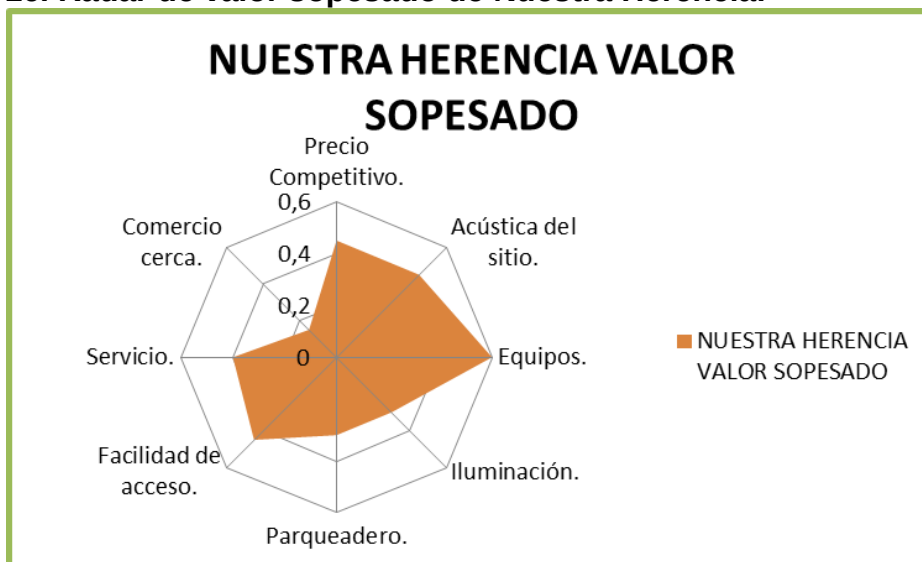


Fuente: Creación propia.

En el radar de valor del estudio Nuestra Herencia se puede evidenciar que hay muy buenos resultados en todas las variables denominadas como factores clave de éxito, con valores que oscilan entre tres y cuatro con excepción de la disponibilidad de parqueadero para los clientes, puesto que están ubicados en una vivienda carente de antejardín y garaje, que serían los espacios que podrían destinarse al parqueo de vehículos; Sin embargo dado que están frente a una calle ancha en la que se transita hacia un solo sentido, los clientes se parquean en la orilla de la vía.

Como se ve en el radar de valor sopesado de Nuestra Herencia, la variable que mayor impacto tiene en la propuesta ofrecida por éste estudio, según los pesos asignados en la matriz de perfil competitivo es la de equipos de amplificación e instrumentos musicales, puesto que como fue mencionado en la presentación de ésta organización, fueron financiados por el fondo emprender del Sena, lo que les facilitó la adquisición de equipos bastante costosos y de muy buena calidad.

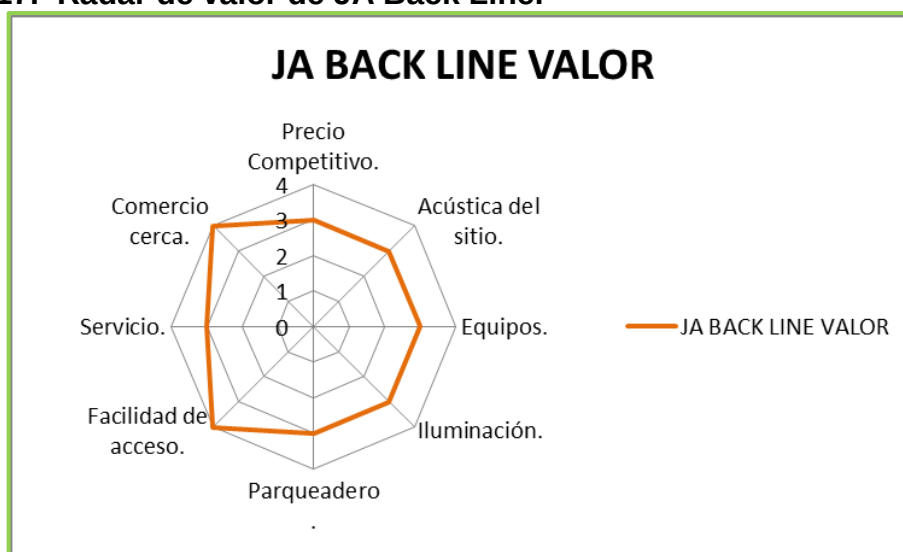
Gráfico 16. Radar de valor sopesado de Nuestra Herencia.



Fuente: Creación propia.

4.4.3 Resultados de JA Back Line.

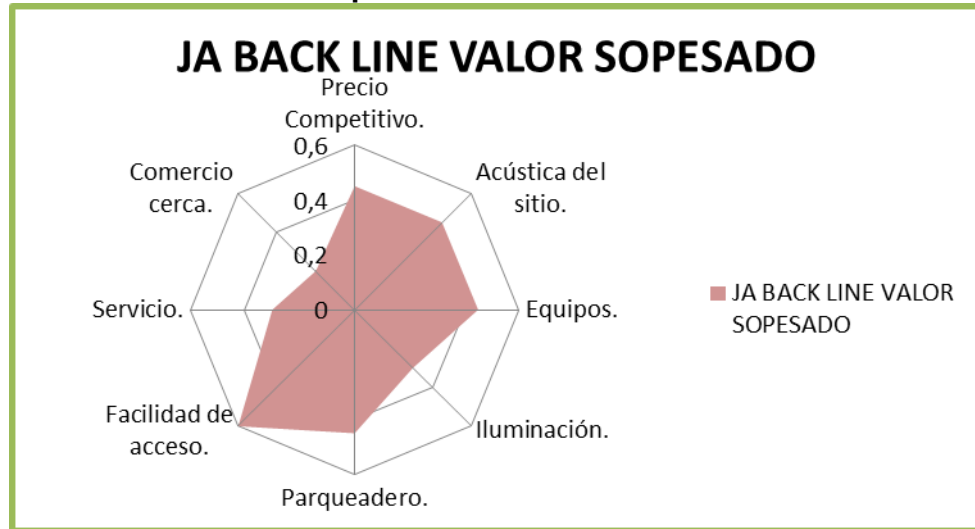
Gráfico 17. Radar de valor de JA Back Line.



Fuente: Creación propia.

En el caso de JA Back Line, se tienen también buenos valores en todos los factores clave de éxito evaluados, destacándose la facilidad del acceso de la instalación por su cercanía a la autopista suroriental y los establecimientos comerciales cerca por su contigüidad con el supermercado Olímpica y con un parqueadero público, en el cual de hecho se le cobra tarifa especial a los músicos que se dirigen a la sala.

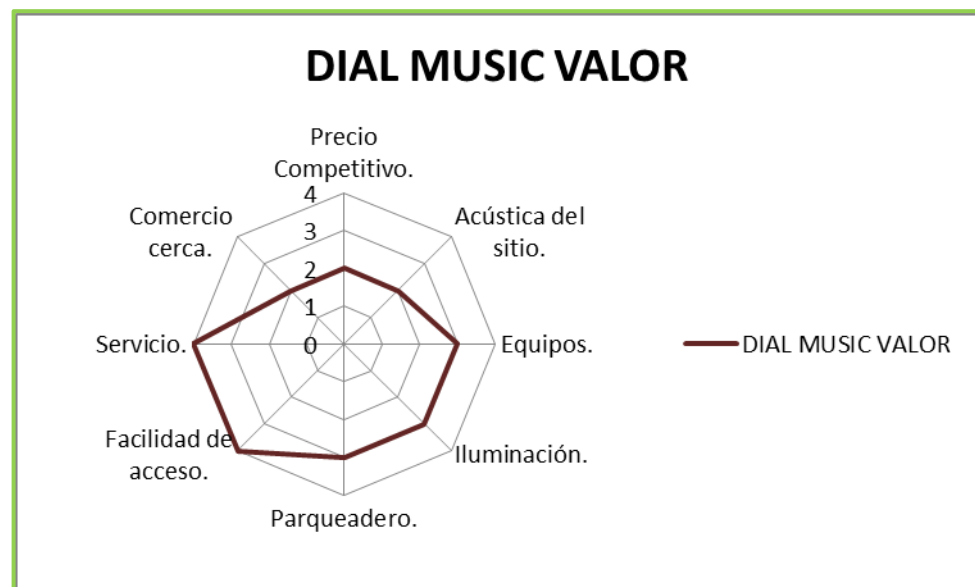
Gráfico 18. Radar de valor sopesado de JA Back Line.



Fuente: Creación propia.

4.4.4 Resultados de Dial Music.

Gráfico 19. Radar de valor de Dial Music.

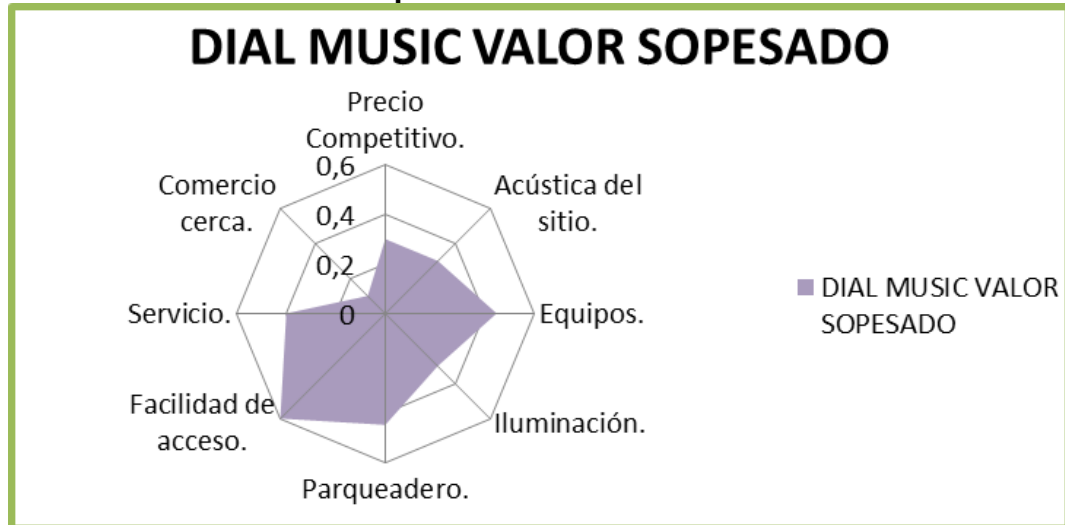


Fuente: Creación propia.

En el caso de la sala de ensayo de Dial Music, se tienen buenos valores calificativos para las variables de servicio, facilidad de acceso, parqueadero, iluminación y equipos, contrario pasa con variables como la cercanía de establecimientos comerciales, el precio competitivo y la acústica del sitio. Es así

como se tiene que la variable que más impacto genera en su propuesta es la de la facilidad de acceso, según los pesos asignados para hacer la matriz de perfil competitivo y que es visible en el radar de valor sopesado de ésta organización.

Gráfico 20. Radar de valor sopesado de Dial Music.



Fuente: Creación propia.

4.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

De la interpretación de la matriz de perfil competitivo y los radares de valor de las organizaciones estudiadas se puede afirmar que Mi Estudio Producciones se encuentra liderando en el grupo con una calificación total de 3.6, seguidamente se ubica JA Back Line con una calificación de 3.2, Nuestra Herencia Centro Musical con una calificación de 3.1 y por ultimo está Dial Music con una calificación de 2.9.

De igual forma es posible identificar a través de la interpretación de los radares de valor sopesado que existen variables que tienen más impacto en la propuesta de cada uno de los estudios, de modo que en Mi Estudio Producciones la facilidad de acceso, la acústica y la disponibilidad de parqueadero son los que más pesan en su propuesta, así como en Nuestra Herencia son los equipos e instrumentos musicales los de mayor peso, por otro lado en el caso de JA Back Line y de Dial Music es la facilidad de acceso la variable que más sobresale.

Del proceso de benchmarking se puede concluir que aunque la organización objeto de intervención se encuentra liderando, es necesario aumentar la brecha de diferenciación aún más cuando las calificaciones de las otras empresas no están tan lejos de las obtenidas por Mi Estudio producciones, por lo que resulta necesario implementar mejoras, preferiblemente en las variables que generan mayor peso en el proceso de decisión de los clientes.

5. ANÁLISIS INTERNO.

Una vez realizado tanto el análisis de entornos y sectorial como el benchmarking a organizaciones de similar actividad en el sector, se continúa con la realización de un análisis interno de Mi Estudio Producciones, teniendo en cuenta que la principal función que realiza la empresa es la prestación del servicio de alquiler de salas de ensayo, en Santiago de Cali, para agrupaciones musicales tanto de la ciudad como aquellas que vengan de otras ciudades o países. Este capítulo presenta el análisis del mercado, análisis técnico, análisis administrativo, análisis legal, y por último el análisis económico y financiero de la empresa.

Los siguientes análisis, junto con los realizados en capítulos anteriores, serán la guía para el diseño e implementación de un plan estratégico en Mi Estudio Producciones, que ayude a generar mejores resultados tanto en la rentabilidad como en la participación de mercado que se alcance, buscando convertirla en la empresa número uno en su sector competitivo.

5.1 ANÁLISIS DEL MERCADO

En esta sesión se analizan las estrategias de mercadeo actuales que implementa Mi Estudio Producciones, cuantificando el mercado que posee actualmente, el cual se agrupa en segmentos con el mismo perfil de cliente, dichos segmentos son divididos en subgrupos llamados nichos, entre los cuales salen aquellos que son de interés para la empresa al igual que ayudaran a posicionarla en el mercado gracias a su demanda. Se analizarán las motivaciones así como los comportamientos de compra de los clientes, sus necesidades, las estrategias de precio, producto, publicidad y distribución que se tiene en la actualidad al igual que las políticas de servicio que se llevan a cabo para satisfacer las necesidades de los clientes.

5.1.1 Descripción de los clientes. Los clientes a los que Mi Estudio Producciones presta sus servicios en la actualidad se describen a continuación en función del mercado, segmento, nicho y perfil del cliente.

5.1.2 Mercado. Mi Estudio Producciones ofrece sus servicios en la ciudad de Santiago de Cali, capital del departamento del Valle del Cauca, la cual es considerada como la capital mundial de la salsa. La ciudad cuenta con más de 60 instituciones dedicadas al fomento de la música, una gran variedad de agrupaciones musicales tanto profesionales como amateur así como diversos eventos musicales como ferias, festivales y conciertos, entre otros, lo que permite un elevado nivel de crecimiento del mercado. Al igual que la visita de agrupaciones o músicos de otras ciudades del país e incluso del exterior.

5.1.2.1 Segmento de mercado. El segmento de mercado en el cual se enfoca Mi Estudio Producciones está conformado por niños y adultos con gusto por las

actividades musicales, que posean la necesidad de espacios cómodos, agradables e igualmente equipados en los cuales puedan expresar su arte de forma tranquila, sin preocupación alguna, y para los que vale más tanto la comodidad como la calidad del sitio en lugar del precio, que aprecian la diferenciación del servicio prestado e igualmente están dispuestos a pagar por él.

5.1.2.2 Nicho de mercado. El nicho de mercado al que Mi Estudio Producciones ofrece sus servicios está integrado por hombres y mujeres entre los 10 y 70 años de edad, provenientes de un estrato socioeconómico mayor o igual a 3, que habiten en Santiago de Cali o se encuentre de visita en la ciudad, que tengan gusto e interés por las actividades musicales o que pertenezcan a orquestas profesionales, de acompañamiento o proyectos musicales de empresas, e instituciones tanto privadas como públicas de la ciudad.

5.1.2.3 Perfil del Cliente. El cliente que recibe los servicios de Mi Estudio Producciones es una persona habitante de la ciudad de Cali, o que se encuentre de visita en ella, de estrato socioeconómico 3, 4, 5 y 6, entre los 10 y 70 años de edad, indiferentemente del género al que pertenezca, con afinidad e interés, tanto profesional como amateur, por las actividades relacionadas con la interpretación musical así como el canto, tanto individual como en grupo, que valore el confort, la comodidad al igual que la seguridad generados por espacios atractivos y equipados con elementos, tanto musicales como de infraestructura, de la mejor calidad, por encima del precio que deban pagar por este.

5.1.3 Plan de mercadeo actual. El plan de mercadeo con el que cuenta actualmente Mi Estudio Producciones está compuesto por estrategias de precio, producto, distribución y publicidad, las cuales han sido tanto diseñadas como modificadas desde su puesta en marcha ayudando a obtener resultados sobresalientes durante el tiempo que la empresa lleva en el mercado. Dichas estrategias son descritas a continuación.

5.1.3.1 Portafolio de productos o servicios. Los productos o servicios que ofrece mi estudio producciones se describen a continuación en la **Tabla 18. Productos y servicios ofrecidos por Mi Estudio Producciones.**, donde se puede observar también una descripción general de estos, la necesidad que se satisface y la propuesta de valor que se tiene para diferenciarse de los competidores.

Tabla 18. Productos y servicios ofrecidos por Mi Estudio Producciones.

Producto o Servicio	Descripción detallada	Necesidad que cubre	Propuesta de valor
Alquiler de sala de ensayo	El alquiler consta de una sala apropiada para la práctica musical, adecuada con elementos de alta calidad tanto musicales como infraestructurales para que el ensayo sea placentero.	El alquiler de la sala de ensayo cubre la necesidad que poseen los músicos profesionales o aficionados de contar con un espacio óptimo en el cual puedan llevar a cabo su práctica musical sin preocupaciones y de forma cómoda y segura.	El servicio de alquiler de sala de ensayo ofrece todas las herramientas que los músicos tanto aficionados como profesionales requieren en un espacio cómodo, adecuado y acogedor para la práctica musical, cuenta con excelentes instrumentos para evitar el riesgo que corren los músicos al transportar su instrumento personal, equipos de sonido, asesoría profesional por parte de sus dueños en el manejo de equipos e instrumentos y un excelente servicio
Alquiler de sonido	Es brindar a una persona o grupo la posibilidad de utilizar una serie de equipos de sonido y amplificación para eventos musicales o artísticos en un determinado momento a cambio de una suma de dinero	El alquiler de sonido cubre la necesidad que tienen los músicos de adquirir las herramientas necesarias para poder expresar su arte de manera pública en escenarios de diferentes tamaños.	El servicio de alquiler de sonido ofrece la posibilidad de utilizar equipos de última generación con pocas uso y con excelente calidad de sonido, todo esto a precios favorable, dependiendo de la necesidad del cliente.
Alquiler de BackLine	Este servicio hace referencia al alquiler de todo el equipamiento de tarima necesario para que los músicos puedan interpretar sus canciones, abarca desde los instrumentos musicales, hasta los amplificadores, pedaleras, y secuenciadores que los músicos usan para interpretar sus instrumentos, los triles de escenario, sillas, lámparas para leer partituras, y todo accesorio necesario.	El alquiler de Back Line cubre la necesidad que poseen los músicos o agrupaciones musicales de adquirir temporalmente todos los instrumentos y demás elementos necesarios en tarima para llevar a cabo sus presentaciones musicales en público.	El servicio de alquiler de Back Line ofrece la posibilidad de utilizar instrumentos y elementos musicales nuevos y de óptima calidad que beneficiaran el sonido en la presentación y que se encuentran al alcance de cualquier persona a precios favorables dependiendo de las necesidades del cliente.

Tabla 18. (Continuación).

Producto o Servicio	Descripción detallada	Necesidad que cubre	Propuesta de valor
Producción audiovisual	Producción audiovisual es la realización de contenidos para medios de comunicación audiovisuales como el cine, la televisión y el internet.	La producción audiovisual cubre la necesidad de músicos y agrupaciones musicales de dar a conocer sus talentos al público en general por medio de herramientas como videos o grabaciones sonoras que serán distribuidas en diferentes medios de comunicación.	El servicio de producción audiovisual ofrece el acompañamiento y asesoría de expertos en temas y actividades musicales y video gráficas, así como la utilización de herramientas de alta calidad que garantizarán excelentes resultados en el producto final.
Venta de artículos musicales	En Mi Estudio Producciones se tiene una amplia oferta de artículos musicales así como de instrumentos de bajo costo que pueden ser llevados por los clientes que deseen adquirirlos o por aficionados. Entre la oferta de productos se encuentra: Camisetas alusivas a la música, baquetas para batería y timbal, campanas, claves, güiros, maracas, llaveros, entre otros.	Este servicio cubre la necesidad que tienen los clientes de adquirir elementos necesarios para la práctica de sus instrumentos, así como detalles para llevar de recuerdo a sus seres queridos o instrumentos para tocar en reuniones familiares, fiestas, rumbas o conciertos.	La venta de artículos musicales ofrece, por medio de un servicio personalizado, la posibilidad de adquirir artículos e instrumentos de buena calidad a precios favorables.
Clases de música	Son clases personalizadas o grupales que se dan a personas interesadas en aprender a tocar algún instrumento musical como la guitarra, el piano o la batería.	Cubre la necesidad de los niños, jóvenes y adultos, que encuentran en la música una buena forma de aprovechar el tiempo, de adquirir el conocimiento necesario para interpretar algún instrumento musical.	El valor agregado que ofrece el servicio de clases de música en Mi Estudio Producciones, está dado por el carácter personalizado que toman las clases y por el alto nivel de formación y experiencia con el que cuentan los profesores ya que son graduados de los mejores institutos de música de la ciudad y cuentan con carreras prometedoras en el mundo musical.

Tabla 18. (Continuación).

Producto o Servicio	Descripción detallada	Necesidad que cubre	Propuesta de valor
Venta de productos de cafetería	Mi Estudio Producciones ofrece el servicio de venta de productos alimenticios como bebidas de todo tipo, alimentos empaquetados, y comidas rápidas, entre otros.	La venta de productos de cafetería suple la necesidad que tienen los clientes de alimentarse o hidratarse en los espacios libres que tengan antes, durante o después de los ensayos.	La propuesta de valor de este servicio está dada por oportunidad con que se ofrece, ya que el cliente no tendrá que desplazarse de la sala de ensayo para suplir sus necesidades alimenticias o de hidratación y cuenta con espacios cómodos donde puede compartir con sus amigos de un momento agradable antes, durante y después del ensayo.

Fuente: Creación Propia

5.1.3.2 Estrategias de comunicación y divulgación. Las estrategias de comunicación y divulgación con las que actualmente cuenta Mi Estudio Producciones abarcan temas como el nombre, el logotipo, el slogan, y los mecanismos y medios para hacer conocer la empresa que han sido utilizados desde la puesta en marcha de la misma y con los cuales se han conseguido los resultados actuales. Dichas estrategias se describen a continuación.

- **Nombre de la empresa.** La empresa fue llamada “Mi Estudio Producciones” buscando generar sentido de pertenencia en los usuarios de los servicios, comunicando de una forma clara que los servicios ofrecidos por la empresa son para ellos, de tal forma que se incremente la intención de compra en la medida que orienten su decisión hacia donde se sientan mejor atendidos y como en casa o en instalaciones propias.
- **Logo.** El logo de Mi Estudio Producciones, el cual puede ser observado en la **Imagen 10. Logo de Mi Estudio Producciones.**, fue creado por Ahariam Medardo Muñoz Ortega, diseñador multimedial, quien utilizó colores fríos para hacerlo fresco a la vista y consecuente con la frescura que se tiene en la sala de ensayo; también se integraron formas alusivas a las frecuencias sonoras que emanan de los instrumentos en las letras “M” y la “I” del logo dando idea a los receptores del tipo de servicios prestados por la organización.

Imagen 10. Logo de Mi Estudio Producciones.



Fuente: Mi Estudio Producciones.

- **Slogan.** El slogan de Mi Estudio Producciones es “Mi Estudio, Tu Estudio”. Con ésta frase se busca complementar el objetivo del nombre de la organización, que es hacer que los usuarios sientan que los servicios ofrecidos por la empresa son para ellos, incrementando la intención de compra en la medida que orienten su decisión hacia donde se sientan mejor atendidos, adicionalmente se busca que los usuarios tengan sentido de pertenencia con la dotación del estudio, de tal manera que hagan un uso responsable del mismos.
- **Mecanismos y medios para hacer conocer la empresa.** Los mecanismos y medios utilizados, desde el inicio de MI Estudio Producciones, para hacer conocer todos los productos y servicios ofrecidos por la empresa, son principalmente dos, las redde sociales y los referidos. En cuanto a las redes sociales, fueron aprovechados los contactos que los dueños de Mi Estudio Producciones tenían en el Facebook, a los cuales le dieron a conocer los servicios de la empresa, para que estos a su vez estos dieran a conocerlos a las personas que tenían como amigos en dicha red social, creando de esta forma una enorme cadena de personas que conocen los servicio ofrecidos por la organización.

Por otra parte, aprovechando las relaciones de amistad que han cosechado, los dueños de la empresa, con músicos y personas del mundo de la música en la ciudad, se hizo uso de esta relación para dar a conocer los servicios ofrecidos a instituciones de educación artística y musical, orquestas profesionales y aficionadas, empresas con grupos musicales, entre otros, lo cual permitió que a empresa se diera a conocer de forma relativamente rápida en el sector.

5.1.3.3 Estrategias de precio. Inicialmente los precios de los servicios ofrecidos en Mi Estudio Producciones fueron establecidos según los precios del mercado, debido a la cantidad de opciones que tenían las agrupaciones y los precios promedios manejados. Sin embargo, con el transcurrir de su vida empresarial han integrado a su estrategia de precio las bases de la percepción del cliente, lo que se evidencia con su abstinencia a la participación en guerras de precio, manteniendo los suyos intactos aun cuando los otros establecimientos hacen rebajas y promociones, de tal forma que los clientes dejan de tomar decisiones atraídos por los descuentos, para decidir en base a su percepción del servicio.

Es importante aclarar que lo que busca MI Estudio Producciones es que el servicio que presta se convierta en un signo de calidad importante para los clientes, por esta razón el precio no debe ser bajo ya que los clientes lo relacionarían inmediatamente con la calidad, percibiéndolo como un servicio de mala calidad.

En la **Tabla 19. Lista de precios Mí Estudio Producciones.**, se puede observar los precios de cada uno de los servicios que presta mi estudio producciones a sus clientes.

Tabla 19. Lista de precios Mí Estudio Producciones.

Producto o servicio	Unidad de tiempo	Precio al Público	Dcto. por pronto pago	Dcto. por Volumen
Alquiler de sala de ensayo	1 Hora	\$25.000	\$0	\$0
Alquiler de sonido	Día	\$500.000	\$0	\$0
Alquiler de BackLine	Día	\$1.000.000	\$0	\$0
Producción audiovisual	1 Hora	\$50.000	\$0	\$0
Clases de música personalizadas	1 Hora	\$30.000	\$0	\$0
Clases de música Grupales	Trimestre	\$200.000	\$0	\$0

Fuente: Creación Propia.

5.1.3.4 Estrategias de distribución. En cuanto al canal de distribución empleado por Mi Estudio Producciones, se ha seleccionado el canal directo, es decir el de Productor – Consumidor final, en el cual no existen intermediarios y se conforma una fuerza de ventas directa, teniendo en cuenta que para la cobertura de mercado que se quiere abastecer, resulta ser el canal más rápido, se logra mantener el control de todos los servicios prestados y los costos de distribución son más económicos.

El proceso mediante el cual se distribuye el servicio en Mi Estudio Producciones es relativamente simple y se describe a continuación.

- a) Se hace un contacto inicial por parte de los colaboradores de Mi Estudio Producciones con los potenciales clientes. En este contacto se les explica detalladamente las características del servicio que se está ofreciendo, la disponibilidad de horarios y el costo del mismo, buscando en todo momento convencer al cliente de que es la mejor opción.
- b) Una vez el cliente se encuentre convencido, se dirige a las instalaciones de Mi Estudio Producciones donde sus colaboradores prestarán el servicio, personalmente, de la forma más satisfactoria posible, buscando siempre la conformidad del cliente con el servicio y su fidelización.

5.1.4 Política de servicios. Teniendo en cuenta que uno de los objetivos iniciales de la empresa es captar y fidelizar clientes, es necesario que exista una política de servicio, que sea totalmente palpable o percibida por los usuarios, de tal forma que se logre, no solo satisfacer sus necesidades, sino exceder sus expectativas mediante el constante incremento de la calidad en los servicios prestados, en este orden de ideas se establecen como política de servicio los siguientes lineamientos.

- a) Brindar un excelente servicio a cada cliente en cada contacto, de forma integral antes, durante y después de adquirir el servicio.

- **Antes:** proporcionando la información necesaria respecto a lo que se ofrece y las características del servicio ofrecido.
 - **Durante:** estando prestos a la atención de dudas, quejas reclamos o sugerencias, ofreciendo ayuda oportuna en cualquier cosa que requiera el cliente, por ejemplo: ayuda al parquear los carros, facilitar sombrillas en días lluviosos, facilitar cargadores de celular, proporcionar mayor cantidad de micrófonos y/o atriles cuando sea necesario.
 - **Después:** posterior al ensayo o sesión de grabación, indagar en el cliente acerca de su percepción en cuanto al servicio brindado, haciendo una retroalimentación de lo que se realizó. Finalmente dar una cordial despedida y colaborar en aspectos como indicar la salida de los carros del parqueadero, solicitar servicios de taxi, facilitar sombrillas en días lluviosos, etc.
- b) Velar por que cada colaborador tenga una actitud de servicio al cliente durante toda la permanencia del usuario en el establecimiento, de igual manera los colaboradores deben tener una actitud cordial y respetuosa con los clientes cuando los encuentran por fuera de las instalaciones del estudio.
 - c) Siempre que el estudio esté en funcionamiento, los colaboradores deben estar atentos de tener una buena presentación personal. No deben hacer uso de ropa deportiva ni prendas desgastadas o de mal aspecto.
 - d) Los espacios del estudio deben estar listos para prestar el servicio a los clientes media hora antes de la hora de la reserva, para contar con el tiempo disponible y poder brindar una excelente atención a los requerimientos de los usuarios.
 - e) Velar por generar respuestas oportunas a las personas que hacen contacto vía redes sociales, generar contenido de interés a la comunidad virtual e interactuar con ella.
 - f) Brindar un excelente servicio post venta haciendo seguimiento a los requerimientos de las agrupaciones musicales que frecuentan el estudio, para anticipar sus necesidades y poder programar efectivamente visitas futuras.

Una vez realizado el análisis de mercado de Mi Estudio Producciones, se procede con la consolidación de las variables identificando las amenazas y oportunidades las cuales se describen en la **Tabla 20. Fortalezas y debilidades en el plan de mercado actual de Mi Estudio Producciones.**

Tabla 20. Fortalezas y debilidades en el plan de mercado actual de Mi Estudio Producciones.

Variable	F/D	FM	Fm	DM	Dm
Definición clara del mercado, el segmento de mercado, el nicho y el cliente objetivo para la prestación de sus servicios.	F	X			
Definición clara de los productos o servicios que ofrece al mercado.	F	X			

Tabla 20. (Continuación).

Variable	F/D	FM	Fm	DM	Dm
Implementación de una estrategia de precios innovadora y acorde con el cliente objetivo.	D			X	
Imagen positiva de los servicios que presta la empresa frente a los clientes.	F	X			
Implementación de estrategias de comunicación arrolladoras que lleguen al mercado objetivo de forma eficaz.	D			X	
Canales de distribución eficaces para prestar sus servicios de forma rápida y satisfactoria.	F		X		
Evaluación periódica de la eficacia de los canales de distribución.	D				X
Poseen una estructura eficaz de fuerza de ventas para cumplir sus objetivos.	D			X	

Fuente: Creación Propia

5.2 ANÁLISIS TÉCNICO

La siguiente sesión está compuesta por el análisis de todo aquello que tiene relación con el funcionamiento y operatividad de Mi Estudio Producciones, con el cual se verifica la viabilidad técnica de fabricar el producto o prestar el servicio que ha tenido la empresa, determinando el tamaño, localización, los equipos, las instalaciones y la organización que ha sido tenida en cuenta hasta el momento para realizar la prestación de los servicios que se ofrecen.

5.2.1 Proceso de producción del bien o servicio. Mi Estudio Producciones cuenta con una definición clara del proceso de producción de su principal servicio ofrecido, el cual es el alquiler de la sala de ensayo, dicho proceso, descrito más adelante, busca satisfacer y exceder las expectativas de sus clientes, mediante un excelente servicio caracterizado por contar con altos estándares de calidad, brindando siempre una asesoría personalizada por parte de expertos en actividades musicales y con instalaciones acogedores, llenas de confort y comodidad para mayor aceptación de los clientes.

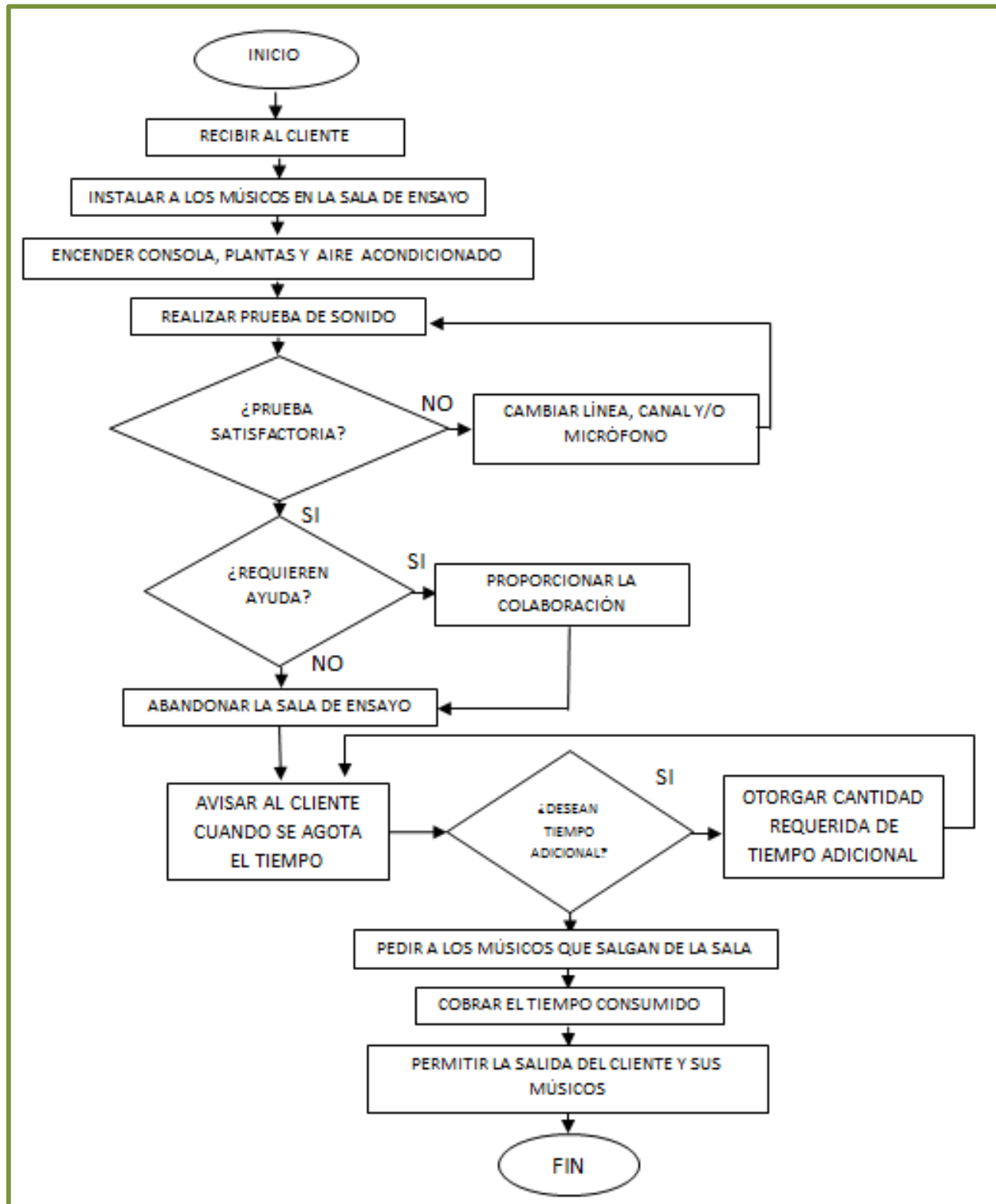
En términos generales, el proceso de producción del servicio de alquiler de sala de ensayo inicia cuando el cliente llega a las instalaciones de Mi Estudio Producciones, después de un contacto previo el cual se dio vía telefónica, personal o web, en ese momento los colaboradores de la empresa comienzan las labores necesarias para brindar el mejor servicio a sus clientes el cual consta de los siguientes pasos:

- a) Los colaboradores de Mi Estudio Producciones reciben cordialmente al cliente brindándoles una primera impresión amena y confortable.

- b) Se procede a instalar los músicos en la sala de ensayo para que estos tengan la oportunidad de familiarizarse con ella y observar la distribución y los equipos que se tiene disponibles.
- c) Una vez instalados los músicos, se procede con el encendido y puesta en funcionamiento de todos los equipos que se tienen y del aire acondicionado para mayor comodidad de los músicos.
- d) Como acto seguido se procede con la realización de pruebas de sonido para verificar la calidad de este y evitar inconvenientes durante la práctica de los clientes. Si la prueba no es satisfactoria, se procede a cambiar las. Si la prueba resulta satisfactoria se procede con el siguiente paso.
- e) Una vez establecida la calidad del sonido, se identifican las necesidades que posean los músicos, si existe alguna, se brinda toda la colaboración necesaria para suplirlas, de lo contrario se abandona la sala para dejar a los músicos en completa privacidad y así poder realizar su ensayo sin interrupciones.
- f) Cuando ya se esté terminando el tiempo acordado por el cliente, se le informa a este para conocer si desean obtener un tiempo adicional o si desean terminar el ensayo en el tiempo que se acordó inicialmente.
- g) Si el cliente desea continuar se le otorga la cantidad requerida de tiempo adicional, de lo contrario se solicita, cordialmente, el abandono de la sala, brindando siempre el apoyo necesario para una correcta desconexión de los equipos e instrumentos y supervisando que la sala quede en perfectas condiciones.
- h) Una vez los músicos hayan desalojado la sala, se precede con el cobro del tiempo consumido por ellos el cual debe ser pagado en efectivo y de contado.
- c) Se permite la salida de los músicos, brindando una agradable despedida al cliente, tratando de pactar en ese mismo momento una nueva reserva u ofreciendo alguno de los otros servicios que presta Mi Estudio Producciones para encadenar los servicios ofrecidos.
- d) Finalmente se le brinda al cliente la colaboración necesaria para sacar sus vehículos del parqueadero, dando por terminado el servicio.

5.2.2 Diagrama de flujo del proceso de producción del servicio de alquiler de sala de ensayo en Mi Estudio Producciones. Una vez descritos los pasos que conforman el proceso de producción del servicio de alquiler de sala de ensayo, se presenta el diagrama de flujo que contiene gráficamente dichos pasos.

Figura 12. Diagrama de flujo alquiler de sala de ensayo.



Fuente. Creación Propia

5.2.3 Proceso de distribución de los productos o servicios. Como se describió en el análisis del mercado, Mi Estudio Producciones posee un canal de distribución directo, que va del productor o fabricante a los Consumidores. Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, la empresa desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario. La empresa hace uso de actividades de venta directa como ventas por teléfono, compras por correo.

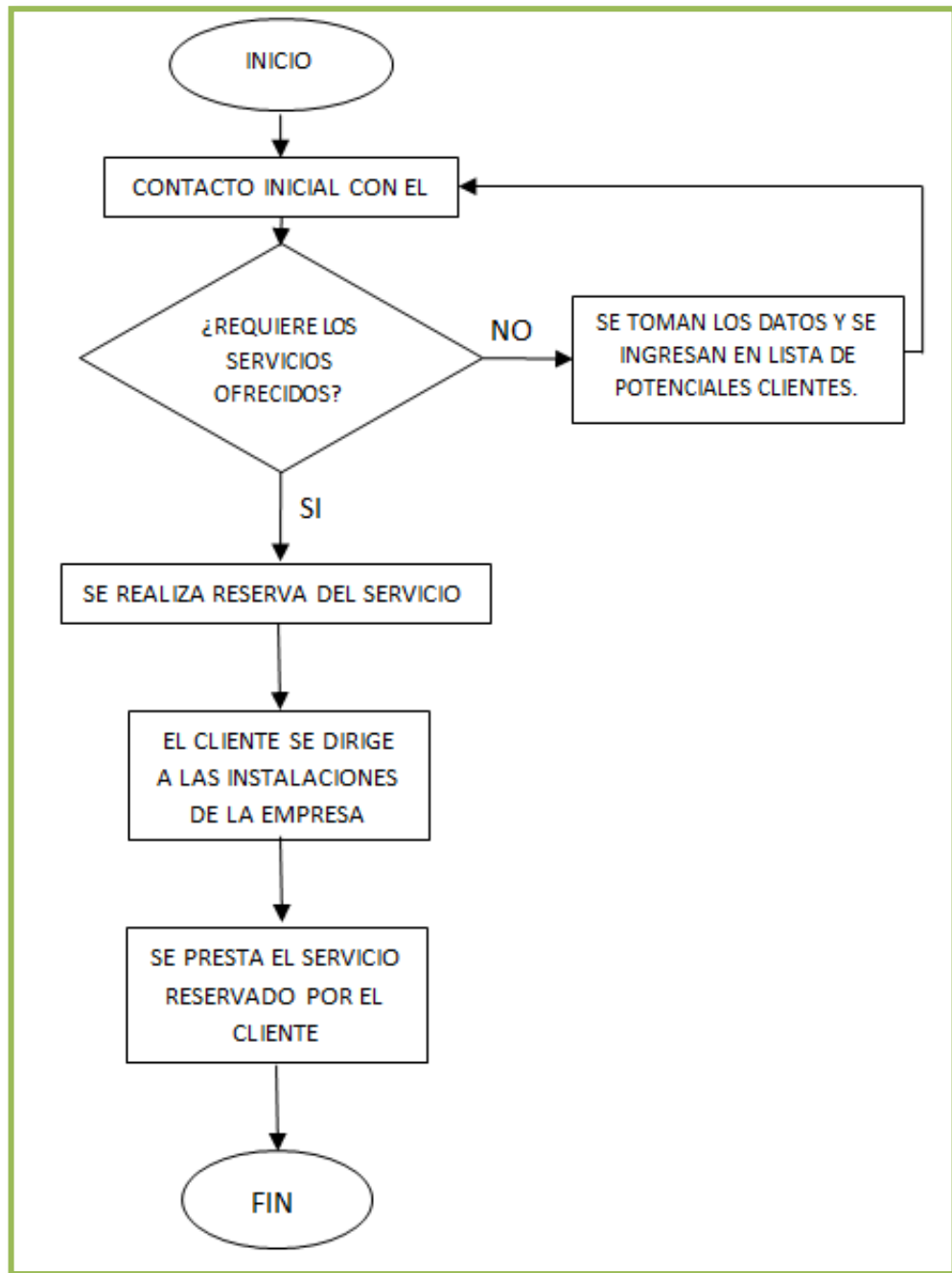
El proceso que realiza Mi Estudio Producciones para distribuir su principal servicio, es decir, el alquiler de sala de ensayo, es un proceso corto ya que, como se explicó anteriormente, no necesita la intermediación de ningún otro actor, sino que solo intervienen la empresa y los clientes. Dicho proceso se describe a continuación.

- a) **Paso 1.** Se realiza un contacto inicial por parte de los colaboradores de Mi Estudio Producciones con los potenciales clientes. En este contacto se les explica detalladamente las características del servicio que se está ofreciendo, la disponibilidad de horarios y el costo del mismo, buscando en todo momento convencer al cliente de que es la mejor opción.
- b) **Paso 2.** El cliente contrata los servicios de alquiler de sala de ensayo con Mi Estudio Producciones y deja reservada el día y la hora en que va a realizar su práctica.
- c) **Paso 3.** El cliente se dirige a las instalaciones de Mi Estudio Producciones para realizar su respectiva práctica en el día y la hora indicada en la reserva previa.
- d) **Paso 4.** Una vez el cliente se encuentre en las instalaciones de Mi Estudio Producciones, los colaboradores de la empresa le prestarán el servicio personalmente, de la forma más satisfactoria posible, buscando siempre su conformidad con el servicio y su fidelización.

Es importante resaltar que el servicio de alquiler de sala de ensayo debe ser prestado directamente en las instalaciones de Mi Estudio Producciones, haciendo que el cliente se dirija personalmente allá, ya que dicho servicio necesita de un bien inmueble completamente equipado y acondicionado para la comodidad del músico una eficiente práctica musical.

5.2.4 Diagrama de flujo del proceso de distribución del servicio de alquiler de sala de ensayo en Mi Estudio Producciones. Una vez descritos los pasos que conforman el proceso de distribución del servicio de alquiler de sala de ensayo, se presenta el diagrama de flujo que contiene gráficamente dichos pasos en la ***Figura 13. Diagrama de flujo distribución del servicio de alquiler de sala de ensayo.***

Figura 13. Diagrama de flujo distribución del servicio de alquiler de sala de ensayo.



Fuente: Creación Propia

5.2.5 Insumos básicos utilizados para prestar los servicios en Mi Estudio Producciones. Los insumos que utiliza Mi Estudio Producciones para prestar los servicios que ofrece a sus clientes son los siguientes:

- **Instalaciones físicas.** Corresponde al sitio donde se va a prestar el servicio. En este caso, se cuenta con un lugar amplio y cómodo en el cual se encuentran los parqueaderos para los clientes, detallados en la **Imagen 11. Parqueaderos de Mi Estudio Producciones.**, la sala de ensayo, una cafetería, una sala de estar y un baño tanto para hombres como para mujeres.

Imagen 11. Parqueaderos de Mi Estudio Producciones.



Fuente: Página de Facebook de Mi Estudio Producciones.

- **Equipos de ventilación y acondicionamiento de la temperatura.** Hace referencia a los ventiladores y sistemas de aire acondicionados necesarios para la correcta conservación de los equipos e instrumentos y para la plena comodidad de los clientes. Actualmente se cuenta con un sistema de aire acondicionado de 24.000 BTU, lo cual es mucho mayor a lo necesario por la sala según su tamaño, lo que genera una sensación térmica más baja y una mayor comodidad para el cliente teniendo en cuenta que Cali es una ciudad cálida que puede llegar a alcanzar temperaturas superiores a los 30 grados centígrados.
- **Sistema de iluminación.** El sistema de iluminación de Mi Estudio Producciones está compuesto por una serie de lámparas y luces de tecnología LED, dando como resultado una sala de ensayo con excelente iluminación; incluso, en la actualidad es la sala de ensayo más iluminada en el mercado local, obteniendo beneficios como: el bajo consumo (92 % menos que las lámparas incandescentes de uso doméstico común y el 30 % menos que la

mayoría de las lámparas fluorescentes), un mayor tiempo de vida en relación a la luz incandescente y fluorescente (pueden durar hasta 20 años), su tamaño reducido, resistencia a vibraciones, mínima emisión de calor, reducción de ruidos en las líneas eléctricas y tiempo corto de encendido (menor de 1 milisegundo).

- **Equipos de amplificación.** Se refiere a las plantas de sonido y amplificadores necesarios para los ensayos de los músicos. Actualmente la empresa cuenta con una planta de bajo, una planta de piano, una consola, una planta para la consola una tarjeta de sonido de ocho canales, y una tarjeta de extensión de canales por ocho más, estos últimos son equipos que tienen menos de un mes de adquiridos y han sido bien recibidos por los clientes.
- **Instrumentos musicales.** En cuanto a instrumentos musicales, Mi Estudio Producciones está dotado con una gran cantidad de instrumentos, de excelente calidad, para la comodidad y seguridad de sus clientes, ya que el transporte de estos puede ser un poco incómodo e inclusive peligroso debido a que en el trayecto se pueden averiar e incluso hurtar. Los instrumentos con los que cuenta la empresa y al cantidad de los mismos se describen en la **Tabla 21. Dotación de instrumentos de Mi Estudio Producciones.**

Tabla 21. Dotación de instrumentos de Mi Estudio Producciones.

Instrumento	Cantidad
Batería	1
Timbal	1
Bongó	1
Congas	1
Campana de mano	2
Maracas	1
Güiro	1
Piano eléctrico	1
Bajo eléctrico	2

Fuente: Creación Propia.

- **Micrófonos, cables de línea e implementos.** Mi Estudio Producciones cuenta con una gran variedad de herramientas para ensayos y presentaciones musicales como 10 micrófonos de gama media – alta, los cuales son utilizados para los ensayos, tres micrófonos profesionales de condensador, gama alta, los cuales son utilizados en las grabaciones, un kit de micrófonos especiales para instrumentos de percusión, los cuales cuentan también con condensador, cables de línea para los instrumentos, atriles para partituras, sillas, soportes para micrófonos y un rack de audífonos para que los clientes escuchen lo que

graban, todos estos son equipos necesarios para prestar un excelente servicio a sus clientes.

Imagen 12. Equipos nuevos adquiridos por Mi Estudio Producciones.

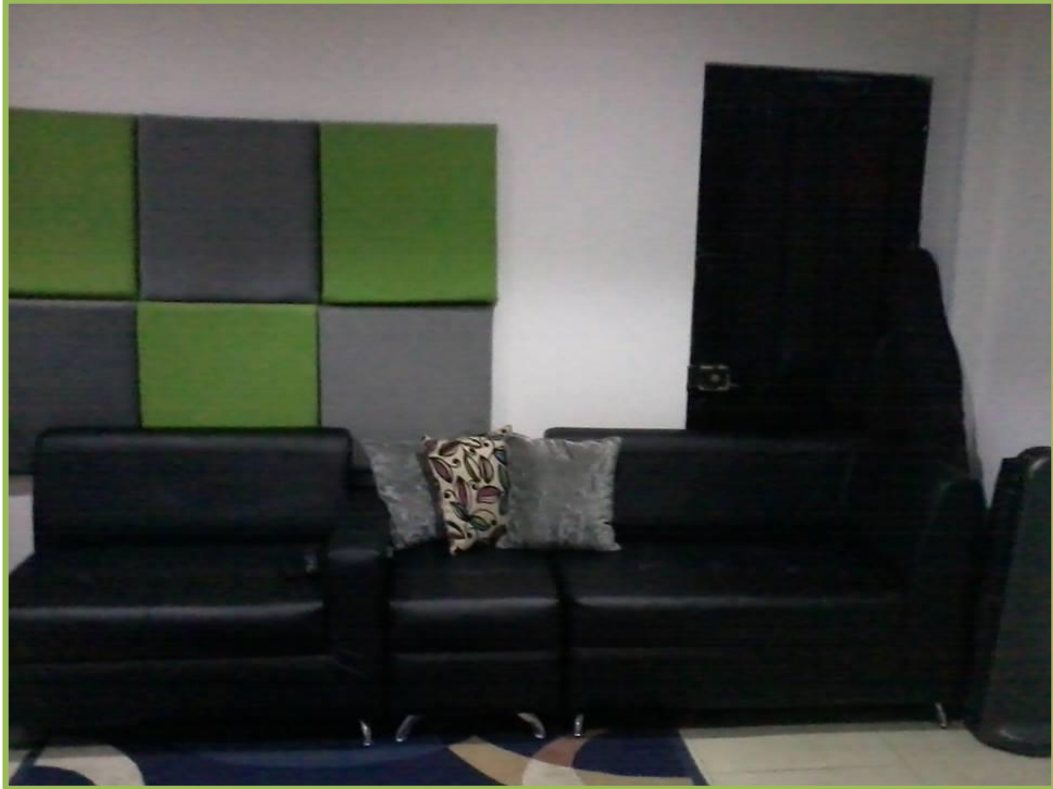


Fuente: Página de Facebook de Mi Estudio Producciones.

- **Equipos de cómputo y video.** La empresa cuenta con un computador de última tecnología, configurado con dos programas de grabación adquiridos con licencia legal, que ayudan a prestar un mejor servicio a los clientes, aparte posee otros programas que además sirven de herramienta de control en aspectos como ventas, reservas, etc. También cuenta con una pantalla y un sistema de audio profesional en el cual se proyectan presentaciones de orquestas, videos publicitarios de la empresa o programas de cualquier tipo según los requerimientos de los clientes.

- **Muebles y enseres.** Como se puede observar en la ***Imagen 13. Sala de estar Mi Estudio Producciones.***, Mi Estudio Producciones cuenta con un completo equipamiento de muebles y enseres como sofá en la sala de estar, sillas en la cafetería, y mesas y sillas en la zona común para el descanso de los músicos.

Imagen 13. Sala de estar Mi Estudio Producciones.



Fuente: Página de Facebook Mi Estudio Producciones.

- **Servicios públicos.** La empresa cuenta con todos los servicios públicos necesarios para la prestación de sus servicios como acueducto, alcantarillado, energía, internet y telefonía.

5.2.6 Ubicación, diseño y distribución de Mi Estudio Producciones. Mi Estudio Producciones está ubicado al norte de la ciudad de Cali, más exactamente en la Carrera 3 # 59 d 11 barrio el Samán. Su ubicación es favorable, puesto que es una propiedad esquinera, fácil de identificar debido a la gran cantidad de establecimientos e instituciones cercanas al él como el caso del SENA, el centro comercial Único, entre otros, y se encuentra sobre una calle principal, lo que facilita el abordaje de transporte público. En la ***Imagen 14. Ubicación de Mi Estudio Producciones.***, se puede observar gráficamente, por medio de un plano tomado de Google Earth, la ubicación de Mi Estudio Producciones.

Imagen 14. Ubicación de Mi Estudio Producciones.

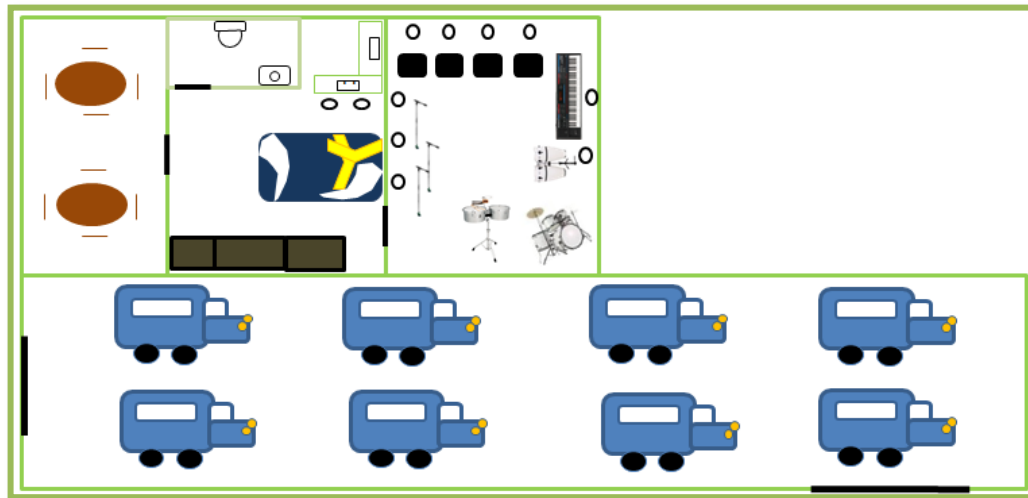


Fuente: construido a partir de Google Earth.

En cuanto a la instalación física de Mi Estudio Producciones, está compuesta por 4 zonas, como se puede observar en la **Imagen 15. Plano de las instalaciones físicas de Mi Estudio Producciones.**, las cuales son:

- Zona de parqueadero, con capacidad hasta para 9 carros, sin embargo en la cuadra donde se ubica el estudio hay tres bahías de parking, de forma que quienes deben parquearse allá, no corren riesgos de multas por infracciones de tránsito.
- Sala de espera exterior, acondicionada con dos mesas y persianas que cubren el sol, ésta parte es utilizada como zona de fumadores y/o para consumir los productos adquiridos en la cafetería.
- Sala de estar acondicionada con cómodas poltronas, televisor, blu-ray, teatro en casa, cafetería, baño y una vitrina en la que se exponen artículos e instrumentos musicales a la venta.
- sala de ensayo, donde se encuentran todos los instrumentos y equipos de amplificación a disposición de las agrupaciones y prestar un excelente servicio con altos estándares de calidad.

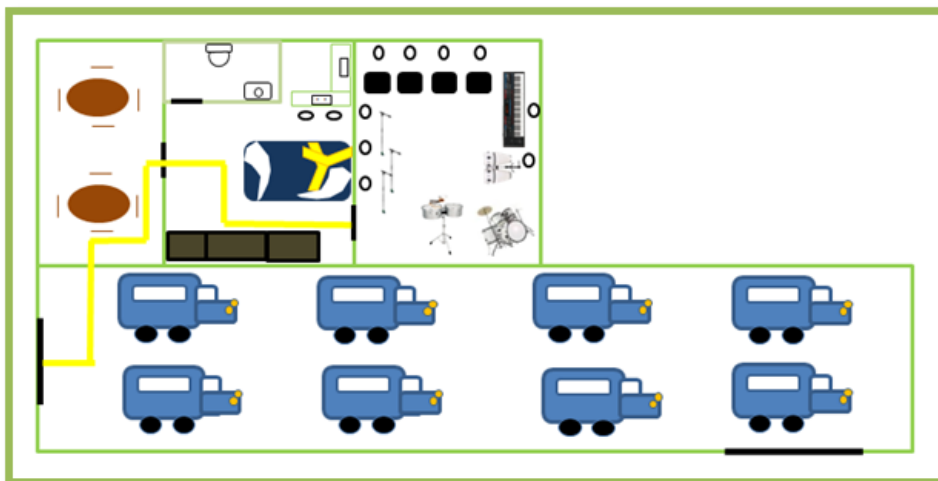
Imagen 15. Plano de las instalaciones físicas de Mi Estudio Producciones.



Fuente: Creación propia.

Teniendo en cuenta que Mi Estudio Producciones tiene como actividad principal la prestación del servicio de sala de ensayo, y la **Imagen 16. Recorrido del cliente por las instalaciones físicas de Mi Estudio Producciones.**, en la que se muestra el recorrido que hacen los usuarios para hacer uso del servicio, se puede concluir que la distribución de la instalación favorece al negocio en lo que respecta al merchandising, ya que para llegar a la sala de ensayo deben primero recorrer parqueadero, sala de espera exterior y sala de estar, de modo tal que es inevitable para el cliente percibir el valor agregado que le brinda la empresa, además de que se estimula el uso de la cafetería, la cual genera ingresos indirectos a la organización.

Imagen 16. Recorrido del cliente por las instalaciones físicas de Mi Estudio Producciones.



Fuente: Creación propia.

Una vez realizado el análisis técnico de Mi Estudio Producciones, se describen a continuación las fortalezas y debilidades con las que la empresa cuenta en este aspecto.

Tabla 22. Fortalezas y debilidades en análisis técnico de Mi Estudio Producciones.

Variable	F/D	FM	Fm	DM	Dm
Definición clara del proceso mediante el cual se lleva a cabo el servicio que ofrece la empresa.	F		X		
Definición clara del proceso de distribución de los servicios ofrecidos por la empresa.	F		X		
Disponibilidad de insumos básicos suficientes para prestar servicios de alta calidad.	F	X			
Conveniencia de la ubicación de la empresa para llevar a cabo sus actividades y cumplir los objetivos planteados.	F	X			
Concordancia entre las instalaciones físicas de la empresa y los servicios ofrecidos.	F		X		
Disponibilidad de áreas sociales y de esparcimiento en las instalaciones físicas de la empresa.	F		X		
Actividades de control sobre el proceso de producciones de los servicios prestados por la empresa para obtener una retroalimentación y mejorar continuamente.	D				X
Continua inversión en equipos e instrumentos musicales con el fin de mejorar la prestación de los servicios.	D			X	

Fuente: Creación Propia

5.3 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

El análisis administrativo contiene aquellos aspectos correspondientes a la planeación estratégica de Mi Estudio Producciones, como la misión y visión de la organización, también describe el factor humano que colabora con las funciones de la empresa y lleva a cabo los procesos de prestación de servicio, entre otros aspectos relevantes para el correcto funcionamiento de la empresa.

5.3.1 Aspectos estratégicos. A continuación se presenta la misión que define la razón de ser de Mi Estudio Producciones, la visión que tienen para un futuro cercano y por último el pensamiento organizacional donde se definan los valores que la empresa quiere reflejar en los servicios que presta.

- **Misión:** Facilitar a los amantes de la música en la ciudad de Cali los medios para que puedan ejercer su vocación, proporcionando los espacios, equipos, conocimientos y herramientas adecuadas, que acompañadas de un excelente servicio, generen beneficio a sus clientes, a sus colaboradores, propietarios y a la comunidad en general.
- **Visión:** Tener la mayor participación del mercado en el año 2019, siendo la primera opción, indiscutida, de los amantes de la música en Cali y sus alrededores.
- **Pensamiento organizacional:** Mi Estudio Producciones funciona en torno a los valores descritos en la **Tabla 23. Valores de Mi Estudio Producciones.**, los cuales refleja en sus servicios y los que espera recibir recíprocamente de sus clientes.

Tabla 23. Valores de Mi Estudio Producciones.

Valor	Descripción
Respeto	Siendo uno de los valores morales más importantes del ser humano, Mi Estudio Producciones procura brindar todos sus servicios con el máximo respeto hacia sus clientes, quienes son la razón de ser de la empresa.
Puntualidad	El tiempo es un recurso importante tanto para los clientes como para la misma empresa por esta razón la puntualidad es característica primordial de los servicios ofrecidos.
Amabilidad	El buen trato hacia los clientes refleja un servicio cálido y humano buscando siempre el agrado de los usuarios la generación en ellos de sentimientos y sensaciones de familiaridad y propiedad con la empresa.
Compromiso	Mi Estudio Producciones está comprometido con el arte y la cultura en la ciudad, brindando espacios acordes para las expresiones musicales de los amantes de este tipo de actividades.
Responsabilidad	El cumplimiento de todos los deberes y obligaciones con los clientes y la sociedad es premisa en Mi Estudio Producciones.

Fuente: Mi Estudio Producciones.

5.3.2 El factor humano en Mi Estudio Producciones. Mi Estudio Producciones está conformado por dos socios, fundadores y propietarios, quienes además de aportar parte del capital necesario para la puesta en marcha del proyecto, brindaron el conocimiento y las habilidades necesarias para la puesta en marcha de la empresa. Ellos son Jhon Erick Ortiz Delischerff e Ivonne Stephany Muñoz, de los cuales se expone a continuación su perfil profesional, para dar cuenta de

sus capacidades respecto al funcionamiento del negocio y el aporte que representan para el mismo.

Jhon Erick Ortiz Delischerff

Jhon Erick es maestro en Interpretación musical con énfasis en trombón, arreglista y profesor en iniciación musical desde nivel medio a profesional de piano, trombón, percusión y gramática. Posee capacidades especiales de dirección de formatos reducidos a orquestales. Se desempeña como músico acompañante de artistas internacionales tanto de géneros clásicos como populares. Se caracteriza por ser eficiente colaborador, responsable, aprender con rapidez, trabajar con dedicación, su habilidad para generar acciones orientadas a la promoción del desarrollo humano individual y grupal, con valores necesarios para liderar grandes proyectos. Especializado para el trabajo en equipo y la atención al músico de manera integral.

Ivonne Stephany Muñoz Ortega

Ivonne es estudiante en proceso de trabajo de grado en la carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Valle, posee conocimientos musicales de amplificación de sonido e interpretación de bajo eléctrico y el baby Bass. Empezó su “vida” laboral desde muy temprana edad, desempeñándose como asistente de gerencia y auxiliar contable de una empresa Pyme comercializadora de productos avícolas, desarrollando habilidades administrativas como el manejo de personal, trabajo en equipo, toma de decisiones, búsqueda de soluciones, es colaboradora, respetuosa, responsable y comprometida.

Según el perfil profesional de los encargados, se puede concluir que cuentan con conocimientos acordes a los requerimientos de la organización, permitiéndoles poner en práctica sus habilidades administrativas y musicales para ofrecer un servicio de alta calidad, que puede ser percibida por los clientes que los frecuentan.

5.3.3 Análisis cualitativo y cuantitativo de personal. Debido a que Mi Estudio Producciones es un microempresa, el único personal que dirige y realiza las funciones de ventas y operativas en ella son sus mismos propietarios, descritos en párrafos anteriores. Ellos definieron obtener por las labores que realizan, aparte de las utilidades que genera la empresa, un salario mínimo legal mensual para cada uno, el cual en la actualidad se encuentra en \$644.350, es decir \$1.288.700 para los dos. Por este motivo no existen actualmente políticas de contratación de personal ni de recursos humanos ya que aún la empresa no ha tenido la oportunidad de expandir su planta de personal, tampoco cuenta con una descripción formal de las funciones, responsabilidades y perfiles de cargos necesarios.

5.3.4 Estructura Básica de Mi Estudio Producciones. Teniendo en cuenta que la empresa solo cuenta con dos personas en su planta de personal, entre ellos realizan las labores necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa, las cuales son:

Gerenciales

- Planeación de metas, objetivos y estrategias.
- Administración de los recursos económicos de la empresa.
- Realizar evaluaciones del cumplimiento de los objetivos.
- Administrar las compras de material e insumos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.
- Realizar la contabilidad de la empresa.
- Administración de las obligaciones financieras de la empresa.

Comerciales

- Publicidad de la empresa.
- Búsqueda de clientes.
- Establecimiento de relaciones comerciales con los clientes.
- Ventas de productos de cafetería, artículos e instrumentos musicales y servicios ofrecidos por la empresa.
- Servicio post venta.

Producción

- Recepción de llamadas con inquietudes o reservas por parte de los clientes.
- Recibimiento y atención de los clientes que lleguen a la empresa.
- Colaboración con inquietudes, solicitudes y sugerencias de los clientes durante el servicio
- Conexión y configuración de equipos e instrumentos musicales para llevar a cabo el ensayo.
- Atención en la cafetería, y área de ventas de artículos e instrumentos musicales.
- Limpieza y adecuación de la sala de ensayo y las áreas sociales.
- Cobro de servicios y artículos vendidos.
- Y los demás pasos del proceso de producción de los servicios ofrecidos por la empresa.

Una vez realizado el análisis administrativo de Mí Estudio Producciones, se describen a continuación las fortalezas y debilidades con las que la empresa cuenta en este aspecto.

Tabla 24. Fortalezas y debilidades en análisis administrativo de Mi Estudio Producciones.

Variable	F/D	FM	Fm	DM	Dm
Definición actual y vigente de la misión y visión organizacional.	F		X		
Definición de los valores que la organización refleja a través de la prestación de sus servicios tanto a sus clientes como a la comunidad en general.	F		X		
Disponibilidad de personal humano capacitado para llevar a cabo las funciones necesarias en ella.	F	X			
Definición de una estructura organizacional clara y acorde con su actividad.	D			X	
Definición de los cargos necesarios para el correcto funcionamiento	D			X	
Definición concreta de las políticas de personal necesarias para llevar a cabo procesos de contratación.	D				X

Fuente: Creación Propia

5.4 ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL

A continuación se presenta la situación actual de Mi Estudio Producciones en los aspectos legales, ambientales y sociales.

5.4.1 Situación legal de Mi Estudio Producciones. Actualmente, Mi Estudio Producciones no está formalizado en cámara de comercio, lo cual significa que aún no cuenta con registro mercantil y tampoco paga impuestos municipales ni nacionales. Lo anterior es un reflejo de la realidad actual del país, ya que el nivel de informalidad de las empresas colombianas, alcanzó para el año 2014 el 41%, lo que representa un total de 1 millón de empresas sin legalizar, de las cuales su mayor concentración se encuentra en sectores como comercio, alojamiento y servicios de comida, actividades profesionales y científicas, construcción, y el sector de las actividades artísticas y de entretenimiento al cual pertenece la empresa.

Esta situación se debe a que la empresa aún está muy reciente en el mercado y no tiene como soportar los gastos que acarrea la legalización formal de cualquier empresa, por otra parte, se necesita alcanzar un punto de equilibrio, es decir, pagar los préstamos hechos para iniciar el proyecto, y alcanzar unas utilidades considerables para poder invertir en formalización, ya que esto además de tener un costo fijo por la matrícula mercantil, representa gastos también en impuestos tanto municipales como nacionales.

En los casos en que los clientes solicitan un servicio a la empresa con algún tipo de facturación, para legalizar dicho servicio, se hace uso del RUT de uno de los socios de Mi Estudio Producciones quien está registrado ante la DIAN como persona natural, de esta forma se pueden hacer cuentas de cobro a dichos clientes y evitar la pérdida de los mismos.

5.4.2 Situación ambiental. Teniendo en cuenta el tipo de actividad a la que se dedica Mi Estudio Producciones y que la zona donde está ubicada es una zona residencial, la ley ambiental exige a estos establecimientos evitar el ruido que se produce tanto por los ensayos como por las clases de música que se imparten, esto debido a que se debe evitar la alteración de la tranquilidad de los vecinos aledaños a la zona.

Para este caso la ley permite un máximo de ruido de 55 decibeles en el día y de 50 decibeles en horas nocturnas. Para sopesar esta situación, Mi Estudio Producciones está acondicionado con materiales que aíslan acústicamente la sala de ensayo, lo que permite que el ruido no salga de esta o su incidencia en la comunidad sea mínima, lo que permite que las actividades a las cuales se dedica la empresa puedan ser llevadas a cabo sin ningún inconveniente y sin provocar contaminación sonora a la comunidad.

Por otra parte, Mi Estudio Producciones, consiente del cuidado del medio ambiente, utiliza materiales ahorradores de energía como las lámparas LED, las cuales consumen mucho menos energía que las lámparas fluorescentes e incandescentes. El ahorro del agua también es una premisa, utilizando elementos que sustituyan el uso del agua innecesariamente como desinfectantes en seco para la limpieza de los músicos, etc.

5.4.3 Situación social. Mi Estudio Producciones, al ser una empresa perteneciente al sector de las actividades creativas, artísticas y de entretenimiento, fomenta la cultura a nivel local, permitiendo que músicos tanto independientes como en grupos, orquestas, bandas o cualquier otra denominación, puedan llevar a cabo sus prácticas musicales sin inconvenientes. También complementa el proceso educativo de niños, jóvenes y adultos, al fomentar el aprendizaje de la música, lo que ayuda a ocupar el tiempo libre, evitando que lo dediquen a actividades de ocio o delincuenciales.

Teniendo en cuenta estudios científicos que se adelantan, en los que han descubierto que muchas zonas del cerebro resultan estimuladas cuando se escucha música, se ha implementado escuchar música como tratamiento curativo; sin embargo es importante mencionar que descubrieron que el cerebro de aquellos que se dedican a interpretar y tocar algún instrumento, increíblemente tienen una asombrosa rapidez de procesamiento de información, por todo esto se puede decir que Mi Estudio Producciones aporta a la salud en la medida que sus clientes liberan energías negativas y/o estrés a través de las actividades que se

desarrollan en el estudio, y de igual manera estimulan su cerebro permitiéndoles tener un mejor desempeño en sus actividades rutinarias.

Por otra parte, en la actualidad, Mi Estudio Producciones genera trabajo a diferentes músicos profesionales, que son el apoyo para realizar actividades como clases de música personalizadas o cuando los clientes son personas que no cuentan con su propia orquesta para realizar grabaciones, proyectos audiovisuales y demás; de este modo se tiene que la empresa colabora con la disminución de la tasa de desempleo en el país y brinda recursos a personas que lo necesitan.

Una vez realizado el análisis legal, ambiental y social de Mi Estudio Producciones, se describen a continuación las fortalezas y debilidades con las que la empresa cuenta en este aspecto.

Tabla 25. Fortalezas y debilidades en análisis legal, ambiental y social de Mi Estudio Producciones.

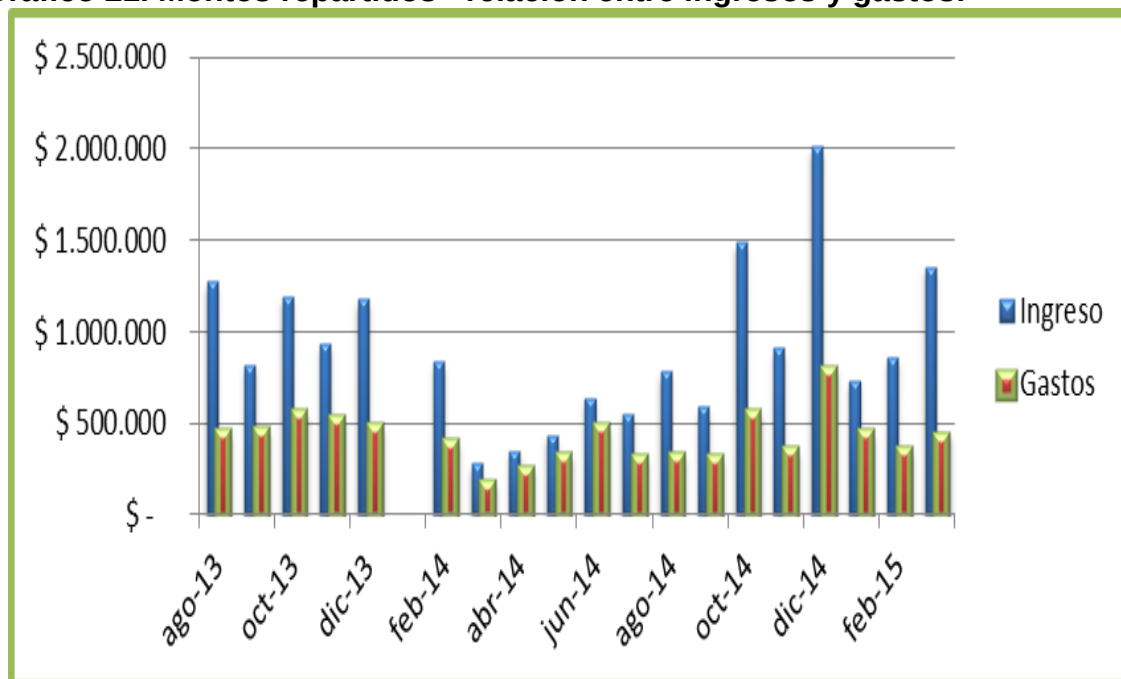
Variable	F/D	FM	Fm	DM	Dm
Formalización de la empresa ante la cámara de comercio.	D			X	
Declaración y pago de impuestos al municipio y a la nación.	D				X
Disposición de herramientas para brindar servicios a clientes que necesiten facturas o cuentas de cobro.	F	X			
Condiciones físicas necesarias para evitar la contaminación ambiental por ruido.	F	X			
Utilización de materiales que cuidan el medio ambiente.	F		X		
Apoyo y fomento al arte y la cultura en la ciudad.	F		X		
Generación de empleo a jóvenes músicos de la ciudad.	F		X		

Fuente. Creación propia.

5.5 ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

Actualmente la organización no lleva un registro formal de su contabilidad, como herramienta de control utilizan un sistema de información en el que registran los ingresos, los gastos y los aportes realizados, datos que utilizan para determinar cuánto le corresponde tomar a cada propietario, teniendo en cuenta que reparten la totalidad del excedente entre ingresos y gastos; hasta el momento la empresa ha presentado el comportamiento que puede observarse en la siguiente gráfica, que permite observar los montos de dinero repartido.

Gráfico 21. Montos repartidos - relación entre ingresos y gastos.



Fuente: Creación propia.

La empresa se constituyó con un aporte inicial de 23.183.150 de una de las partes y de 3.460.000 de la otra, por otro lado se tiene como inversión inicial el local para el desarrollo del proyecto el cual está evaluado en 40.000.000, para un total de \$66.643.150 de inversión inicial.

Dado que la organización lleva registro de los aportes hechos posterior al inicio de actividades se puede conocer el valor actual de la empresa el cual está en \$78.218.378 lo que equivale a que los propietarios han hecho inyección de capital por un monto de \$11.575.228 provenientes de ingresos personales, ya que uno de ellos es músico de planta de las orquestas Guayacán y Hermanos Lebrón y el otro realiza labores como asistente gerencial para una organización comercializadora de productos avícolas.

En relación a la información anteriormente presentada se puede concluir que hay una evidente necesidad de formalizar los registros contables para medir el verdadero rendimiento del negocio y poder hacer proyecciones financieras que guíen la toma de decisiones. Ahora bien, en respuesta a este requerimiento y teniendo en cuenta que la actividad principal es el alquiler de la sala de ensayo, se presentan a continuación datos que expresan el número de horas que se requiere alquilar para alcanzar el punto de equilibrio, tomando como base la información otorgada por los propietarios del negocio y sus expectativas con la organización.

Tabla 26. Proyección ingresos para solventar gastos.

INGRESOS	\$	3.466.424
Servicios públicos	\$	200.000
Sueldo 2 personas	\$	1.288.700
AUXILIO DE TRANSPORTE	\$	148.000
SALUD (8,5%)	\$	109.540
PENSIÓN (12%)	\$	154.644
ARL R/1 0,522%	\$	6.727
PRIMA 8,33%	\$	107.349
CESANTÍAS 8,33%	\$	107.349
INTERESES SOBRE LAS CESANTÍAS 1%	\$	1.073
VACACIONES 4,17%	\$	53.739
SENA 2%	\$	25.774
ICBF 3%	\$	38.661
CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR 4%	\$	51.548
Fondo para arreglo de equipos desgastados	\$	173.321
UTILIDAD	\$	1.000.000

Fuente: Creación propia.

La anterior tabla fue elaborada bajo el supuesto que los ingresos del estudio fueran generados por el alquiler de la sala de ensayo, ya que es su actividad principal, sin embargo hay que recordar que existen otras fuentes generadoras de ingresos, es así como se determinó que es necesario tener ingresos mensuales por un valor de \$3.466.424 lo cual representa un número de 138,65 horas de servicio de alquiler de sala de ensayo para cubrir un gasto fijo de \$200.000 correspondiente a un aporte para servicios públicos, un salario base para los encargados de atender las instalaciones y las obligaciones laborales que ello demanda, además teniendo en cuenta que tras cubrir esos gastos, los propietarios desean recibir una utilidad de \$1.000.000.

En base a ésta información, el punto de equilibrio se alcanzaría con 98,65 horas alquiladas, sin embargo las estrategias comerciales deben estar en función de cumplir la proyección de 138 horas o de sobrepasarla para que no solo se obtenga la utilidad deseada sino que se supere.

Una vez realizado el análisis económico y financiero de Mí Estudio Producciones, se describen a continuación las fortalezas y debilidades con las que la empresa cuenta en este aspecto.

Tabla 27. Fortalezas y debilidades en análisis económico y financiero de Mi Estudio Producciones.

Variable	F/D	FM	Fm	DM	Dm
Atractivo financiero de la empresa para captar aportes de capital de posibles accionistas o crédito externo.	D			X	
Preocupación de los propietarios por la gestión financiera de la empresa, generando análisis financieros válidos periódicamente para revisar su situación.	D			X	
Uso de estados de resultados y demás análisis financieros para tomar decisiones importantes para la organización.	D				X
Disponibilidad de un presupuesto anual de gastos y flujo de fondos.	D			X	
Uso de herramientas financieras como créditos, leasing, e inversiones de accionistas.	D				X
Claridad respecto a los ingresos que se obtienen por la actividad a la que se dedica la empresa.	F	X			

Fuente: Creación Propia.

6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

Una vez realizado el análisis de entornos, sectorial, de benchmarking e interno de Mi Estudio Producciones, se presentan a continuación las evaluaciones de los factores tanto internos como externos, evidenciados en dichos análisis, que influyen tanto positiva como negativamente en la organización, mediante la elaboración de la matriz EFE y EFI respectivamente, las cuales permiten resumir y evaluar la información obtenida al igual que servirán de apoyo para la elaboración de la matriz DOFA.

La matriz DOFA es una herramienta fundamental para el desarrollo de cuatro tipos de estrategias que permiten a la empresa: utilizar sus fortalezas internas para aprovechar al máximo las oportunidades de su entorno por medio de las estrategias FO, aprovechar las oportunidades para superar las debilidades que posea internamente con estrategias de tipo DO, reducir o evitar las amenazas presentes en su exterior por medio de estrategias de tipo FA y por último, defenderse tanto de las debilidades internas como de las amenazas externas por medio de las estrategias de tipo DA.

6.1 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS EXTERNO

Para empezar, se describen a continuación las conclusiones del análisis externo realizado a Mi Estudio Producciones, en el que se obtuvieron como resultado una serie de oportunidades y amenazas, con el fin de identificar variables claves con los que puede contar la empresa para la consecución de sus objetivos.

Las oportunidades hacen referencia a tendencias o acontecimientos que la empresa puede utilizar a favor propio, por su parte, las amenazas son posibles sucesos o acontecimientos sobre los cuales a empresa no tiene control y pueden llegar a afectarla. A continuación se presentan la lista de oportunidades y amenazas encontradas.

Oportunidades

- **Tasa de interés.** La tasa de intervención del Banco de la República se ha mantenido estable respecto a la presentada el año pasado, teniendo una proyección al descenso para el resto del año, lo que significa que el costo de los préstamos que cobran las entidades financieras no subirán, por lo cual es buen momento para adquirir préstamos con el fin de adquirir equipos de mejor calidad, infraestructura optima y fluidez de caja.
- **Acceso a la educación.** Actualmente la cifra de habitantes caleños con acceso a la educación superior ha aumentado respecto a años anteriores y la tendencia es al aumento, lo cual permite generar una mayor demanda por

parte de los estudiantes de carreras relacionadas con la música, permitiendo ampliar el mercado en el cual se desenvuelve la empresa.

- **Variedad de eventos artísticos.** En Cali existe una gran cantidad de este tipo de eventos, los cuales en su mayoría son musicales tales como el festival Petronio Álvarez, la feria de Cali, el festival mundial de la salsa, y gran cantidad de conciertos de artistas no solo nacionales sino también internacionales, lo cual incrementa la demanda de salas de ensayo y equipos de sonido, dicha demanda es suplida por los servicios que presta Mi Estudio Producciones.
- **Crecimiento de la población caleña.** Se estima que para el año 2015 la ciudad albergue a más de 2.369.829 habitantes lo cual es una diferencia positiva del 6,7% respecto a la población que tenía en el año 2009, lo que permite que haya un aumento en la demanda ya que dicha población hace parte del mercado objetivo de la organización.
- **Norma ISO: 14001.** Actualmente las organizaciones se están preocupando cada vez más por el cuidado de los recursos que se obtienen del medio ambiente, por lo cual implementan mecanismos o herramientas que generen un desarrollo sostenible procurando satisfacer las necesidades del mercado actual tratando de conservar los recursos de las generaciones futuras. La implementación de esta norma en las organizaciones puede generar una serie de ventajas como la disminución en el consumo de recursos y obtención de mejores resultados, mejoramiento en la calidad de los productos o servicios, mejoramiento de la relación ambiental de la empresa al igual que la imagen ante la sociedad, entre otros.
- **Ley 1014 de 2006.** Esta ley fomenta la cultura del emprendimiento, al promover el espíritu emprendedor entre los estudiantes, egresados y público en general, convirtiéndolos en personas capacitadas para crear empresas innovadoras, por lo cual Mi Estudio Producciones se puede ver beneficiada, ya que sus actividades están relacionadas con la cultura.
- **Programa nacional de estímulos a la cultura.** Este programa es otorgado por el Ministerio de Cultura, el cual ofrece recursos económicos para fomentar proyectos de creación, investigación, formación y circulación en el sector artístico del país, por lo que Mi Estudio Producciones puede postularse para acceder a dichos recursos debido al contenido cultural de sus actividades.
- **Llegada de avances tecnológicos al país.** La entrada de tecnología permite a las empresas reducir tiempos en los procesos, tener una comunicación tanto eficaz como eficiente, publicitar la empresa en diferentes lugares, prestar servicios de mayor calidad y satisfacer en mayor medida las necesidades de los clientes.

Amenazas

- **Tasa de cambio.** El precio del Dólar ha aumentado en los últimos meses y la tendencia es a seguir aumentando, lo cual genera una amenaza para la organización ya que debido a que la mayoría de insumos necesarios para esta son traídos de otros países en donde la divisa común es el dólar, el precio de los equipos se eleva generando que no se puedan adquirir constantemente.
- **Coeficiente de Gini.** Para Colombia, este coeficiente se encontraba en 0,539 para el año 2013, cifra que se mantuvo estable respecto al 2012. Lo anterior significa que la gran cantidad de recursos están concentrados en pocos ciudadanos comparados con la totalidad de los habitantes del país, lo cual dificulta la inversión en actividades de arte y entretenimiento por parte de los hogares colombianos.
- **Deficiente inversión en el fomento de la cultura en Cali.** según representantes de instituciones artísticas de la ciudad, los recursos que el municipio invierte en este tema no alcanzan para las necesidades que se tienen actualmente, lo que amenaza la promoción de eventos artísticos y culturales en la ciudad.
- **Ingreso promedio de los hogares colombianos.** La percepción que tienen muchos hogares del país frente a sus ingresos es que estos solo alcanzan para cubrir sus necesidades básicas, lo que amenaza la demanda de eventos o actividades culturales y artísticas.
- **Calentamiento global.** El calentamiento global ha generado cambios bruscos en el clima de la ciudad, de tal manera que no se puede predecir con ciencia cierta las épocas de lluvias o de calor, produciendo un desinterés de las personas por asistir a eventos culturales, conciertos, festivales, etc., lo que hace que se disminuya el número de eventos por año y que la demanda de servicios que presta la empresa sea menor.
- **ley 1480 del 12 de octubre de 2011.** Por medio de ésta ley se expide el estatuto del consumidor, por lo cual se debe tener pleno conocimiento de ella y respetar todos aquellos derechos que tengan las personas como consumidores, para evitar incurrir en el incumplimiento y evitar sanciones.
- **Política comercial de Colombia.** Los tratados de libre comercio pueden generar una amenaza para la empresa, ya que no se cuenta con los recursos necesarios para competir con las grandes organizaciones internacionales que podrían llegar al país ofreciendo productos o servicios más económicos y a menores costos.

- **Altos costos en instrumentos musicales y equipos de sonido.** Debido a los altos costos de estos equipos en el mercado, la empresa no cuenta aún con la capacidad de adquirirlos, poniéndolos en desventaja frente a otros competidores que si poseen los recursos para actualizar sus equipos constantemente y adquirir lo último en tecnología e innovación.

6.2 FORMULACIÓN Y DISEÑO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – EFE

La matriz de factores externos EFE es una herramienta que permite analizar las oportunidades y amenazas más relevantes que posee la organización, la cual es realizada bajo los siguientes pasos:

- a) Se identifican los factores externos claves, incluyendo tanto las que influyen en el desempeño de la empresa como en su sector.
- b) Se asigna una ponderación a cada factor donde los cercanos a 0.0 son aquellos con poca importancia y los cercanos a 1.0 poseen un alto nivel de importancia en el éxito de la industria. Al finalizar, la suma de todos los factores debe ser igual a 1.0.
- c) Se califican los factores claves de la siguiente manera: 1 = Amenaza Mayor, 2 = Amenaza Menor, 3 = Oportunidad Menor y 4 = Oportunidad Mayor.
- d) Se multiplica la ponderación de cada factor por su calificación para determinar una puntuación ponderada de cada uno de ellos.
- e) Finalmente, se suman las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

A continuación se presenta la **Tabla 28. Matriz de evaluación de los factores externos – EFE.**, en la cual se describen las oportunidades y amenazas del ambiente externo que rodea a Mi Estudio Producciones, con sus respectivos pesos, calificaciones, el peso ponderado total de cada una de ellas y finalmente la sumatoria, cuyo resultado será analizado en párrafos posteriores.

Tabla 28. Matriz de evaluación de los factores externos – EFE.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Estabilidad y tendencia a la baja de la tasa de interés.	0,08	4	0,32
2. Acceso a la educación.	0,04	3	0,12
3. Variedad de eventos artísticos en la ciudad.	0,08	4	0,32
4. Crecimiento de la población caleña.	0,05	3	0,15
5. Posibilidad de implementación de la Norma ISO:14001	0,04	3	0,12
6. Ley 1014 de 2006.	0,08	3	0,24
7. Programa nacional de estímulos a la cultura.	0,08	4	0,32
8. Llegada de avances tecnológicos al país.	0,08	3	0,24
AMENAZAS			
1. Incremento en la tasa de cambio.	0,06	1	0,06
2. Coeficiente de Gini.	0,05	2	0,1
3. Deficiente inversión en el fomento a la cultura en Cali.	0,06	2	0,12
4. Ingreso promedio de los hogares colombianos.	0,07	1	0,07
5. Calentamiento global.	0,05	1	0,05
6. Ley 1480 del 12 de Octubre de 2011.	0,04	2	0,08
7. Política comercial de Colombia.	0,07	2	0,14
8. Altos costos de instrumentos musicales y equipos de sonido.	0,07	1	0,07
Total			2,52

Fuente. Creación propia.

Teniendo en cuenta que la puntuación ponderada más alta que puede obtener una organización es de 4,0 y la más baja de 1,0, en la medida en que el resultado se acerque más a su límite superior significará que la empresa cuenta con la capacidad de responder de manera adecuada a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

Como se puede observar en la **Tabla 28. Matriz de evaluación de los factores externos – EFE.**, el resultado final de la puntuación ponderada es de 2,52, una puntuación que se encuentra al límite con el promedio, lo cual se puede interpretar como que a pesar de que la empresa tiene la capacidad para responder tanto a las oportunidades como a las amenazas presentes en su industria, es decir, cuenta con estrategias que aprovechan las oportunidades existentes y minimicen, aunque no totalmente, las amenazas latentes, necesita trabajar más en este aspecto de tal forma que se implementen estrategias que la hagan fuerte frente al entorno que la rodea ya que este influye de manera negativa en ella debilitando su capacidad de desarrollo al igual que de aprovechamiento de sus oportunidades.

6.3 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INTERNO

A continuación se resumen los resultados obtenidos del análisis interno realizado a Mi Estudio Producciones, en el cual se identificaron las fortalezas y debilidades más importantes que posee la empresa para ejercer su actividad, las cuales se describen a continuación.

Fortalezas

- La empresa tiene claramente definido su mercado, el segmento de mercado, el nicho y el cliente objetivo para la prestación de sus servicios.
- La empresa tiene debidamente definidos los productos o servicios que ofrece al mercado.
- La imagen de los servicios que presta la empresa frente a los clientes es positiva.
- La empresa posee canales de distribución eficaces para prestar sus servicios de forma rápida y satisfactoria.
- La empresa cuenta con los insumos básicos suficientes para prestar servicios de alta calidad.
- Las instalaciones físicas de la empresa son acordes con los servicios ofrecidos.

- La empresa cuenta con personal humano capacitado para llevar a cabo las funciones necesarias en ella.
- La empresa tiene definidos los valores que refleja ante sus clientes y la comunidad en general al prestar sus servicios.
- La empresa cuenta con las condiciones físicas necesarias para evitar la contaminación ambiental por ruido.

Debilidades

- La empresa no cuenta con una estrategia de precios innovadora y acorde con el cliente objetivo.
- La empresa no implementa estrategias de comunicación arrolladoras que lleguen al mercado objetivo de forma eficaz.
- Se hace poco control sobre el proceso de producciones de los servicios prestados por la empresa para obtener una retroalimentación y mejorar continuamente.
- Se realizan pocas inversiones continuas en equipos e instrumentos para mejorar la prestación de los servicios.
- La empresa no tiene una estructura organizacional clara y acorde con su actividad.
- La empresa no cuenta con políticas de personal necesarias para llevar a cabo procesos de contratación.
- La empresa no se encuentra formalizada en cámara de comercio.
- La situación financiera de la empresa no es atractiva para captar aportes de capital de posibles accionistas o crédito externo.
- Los propietarios no utilizan estados de resultados y de más análisis financieros para tomar decisiones importantes para la organización.

6.4 FORMULACIÓN Y DISEÑO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – EFI

La matriz de factores internos EFI es una herramienta que permite analizar las fortalezas y debilidades más relevantes que posee la organización, la cual es realizada bajo los siguientes pasos:

- a) Se identificaron los factores internos clave resultantes del análisis interno realizado previamente.
- b) Se asignó una ponderación a cada factor donde los cercanos a 0.0 son aquellos con poca importancia y los cercanos a 1.0 poseen un alto nivel de importancia en el éxito en la industria de la empresa. Al finalizar, la suma de todos los factores debe ser igual a 1.0.
- f) Se califican los factores claves de la siguiente manera: 1 = Debilidad Mayor, 2 = Debilidad Menor, 3 = Fortaleza Menor y 4 = Fortaleza Mayor.
- g) Se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada de cada uno de estos.
- h) Finalmente, se suman las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

A continuación se presenta la **Tabla 29. Matriz de evaluación de los factores Internos – EFI.**, en la cual se describen las oportunidades y amenazas del ambiente externo que rodea a Mi Estudio Producciones, con sus respectivos pesos, calificaciones, el peso ponderado total de cada una de ellas y finalmente la sumatoria de este, cuyo resultado será analizado en párrafos posteriores.

Tabla 29. Matriz de evaluación de los factores internos – EFI.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO %	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Definición clara del mercado, el segmento de mercado, el nicho y el cliente objetivo para la prestación de los servicios.	0,09	4	0,36
2. Definición clara de los productos y servicios que ofrece al mercado.	0,06	4	0,24
3. Imagen positiva de los servicios que presta la empresa frente a los clientes.	0,05	4	0,2
4. Disponibilidad de canales de distribución eficaces para prestar los servicios de forma rápida y satisfactoria.	0,04	3	0,12

Tabla 29. (Continuación)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO %	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
5. Disponibilidad de insumos básicos suficientes para prestar servicios de alta calidad.	0,08	4	0,32
6. Concordancia entre las instalaciones físicas de la empresa con los servicios ofrecidos.	0,05	3	0,15
7. Disponibilidad de personal humano capacitado para llevar a cabo las funciones necesarias en la empresa.	0,06	4	0,24
8. Definición de los valores que refleja la organización al prestar sus servicios.	0,04	3	0,12
9. Disponibilidad de condiciones físicas necesarias para evitar la contaminación ambiental por ruido.	0,05	4	0,2
DEBILIDADES			
1. La empresa no cuenta con una estrategia de precios innovadora y acorde con el cliente objetivo.	0,06	1	0,06
2. La empresa no implementa estrategias de comunicación arrolladoras que lleguen al mercado objetivo de forma eficaz.	0,07	1	0,07
3. Se hace poco control sobre el proceso de producciones de los servicios prestados por la empresa para obtener una retroalimentación y mejorar continuamente.	0,05	2	0,1
4. Se realizan pocas inversiones continuas en equipos e instrumentos para mejorar la prestación de los servicios.	0,06	1	0,06
5. La empresa no tiene una estructura organizacional clara y acorde con su actividad.	0,04	1	0,04

Tabla 29. (Continuación)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO %	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
6. La empresa no cuenta con políticas de personal necesarias para llevar a cabo procesos de contratación.	0,03	2	0,06
7. La empresa no se encuentra formalizada en cámara de comercio.	0,05	1	0,05
8. La situación financiera de la empresa no es atractiva para captar aportes de capital de posibles accionistas o crédito externo.	0,08	1	0,08
9. Los propietarios no utilizan estados de resultados y de más análisis financieros para tomar decisiones importantes para la organización.	0,04	2	0,08
Total			2,55

Fuente. Creación Propia.

Al igual que en la matriz EFE, la puntuación ponderada más alta que puede obtener una organización es de 4,0 y la más baja de 1,0, en la medida en que el resultado sobrepase el promedio que es 2,5 significará que la empresa es fuerte internamente.

Como se puede observar en la **Tabla 29. Matriz de evaluación de los factores internos – EFI.**, el resultado final de la puntuación ponderada es de 2,55, resultado que se encuentra casi al límite del promedio, lo que indica que la empresa posee poca fortaleza interna que le ayude a superar las dificultades que se encuentre en el camino al igual que aprovechar al máximo sus fortalezas, por lo cual se debe trabajar en gran medida para que la empresa supere dichas dificultades y logre fortalecerse internamente de tal manera que pueda usar sus fortalezas para obtener un mejor desarrollo y alcanzar los objetivos planteados.

6.4 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DOFA

Una vez realizadas las evaluaciones de los factores tanto externos como internos de Mi Estudio Producciones, se presenta a continuación la Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), la cual funciona como importante herramienta para la formulación de estrategias mediante el cruce de las variables que la componen.

Para la elaboración de dicha matriz se identificaron previamente las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas más influyentes para Mi Estudio Producciones, las cuales se presenta en la **Tabla 30. Listado DOFA para Mi Estudio Producciones.**

Tabla 30. Listado DOFA para Mi Estudio producciones.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. La empresa tiene claramente definido su mercado, el segmento de mercado, el nicho y el cliente objetivo para la prestación de sus servicios. 2. La empresa tiene debidamente definidos los productos o servicios que ofrece al mercado. 3. La imagen de los servicios que presta la empresa frente a los clientes es positiva. 4. La empresa posee canales de distribución eficaces para prestar sus servicios de forma rápida y satisfactoria. 5. La empresa cuenta con los insumos básicos suficientes para prestar servicios de alta calidad. 6. Las instalaciones físicas de la empresa son acordes con los servicios ofrecidos. 7. La empresa cuenta con personal humano capacitado para llevar a cabo las funciones necesarias en ella. 8. La empresa tiene definidos los valores que refleja ante sus clientes y la comunidad en general al prestar sus servicios. 9. La empresa cuenta con las condiciones físicas necesarias para evitar la contaminación ambiental por ruido.	1. La empresa no cuenta con una estrategia de precios innovadora y acorde con el cliente objetivo. 2. La empresa no implementa estrategias de comunicación arrolladoras que lleguen al mercado objetivo de forma eficaz. 3. Se hace poco control sobre el proceso de producciones de los servicios prestados por la empresa para obtener una retroalimentación y mejorar continuamente. 4. Se realizan pocas inversiones continuas en equipos e instrumentos para mejorar la prestación de los servicios. 5. La empresa no tiene una estructura organizacional clara y acorde con su actividad. 6. La empresa no cuenta con políticas de personal necesarias para llevar a cabo procesos de contratación. 7. La empresa no se encuentra formalizada en cámara de comercio. 8. La situación financiera de la empresa no es atractiva para captar aportes de capital de posibles accionistas o crédito externo. 9. Los propietarios no utilizan estados de resultados y de más análisis financieros para tomar decisiones importantes para la organización.

Tabla 30. (Continuación).

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Estabilidad y tendencia a la baja de la tasa de interés.	1. Incremento en la tasa de cambio.
2. Acceso a la educación.	2. Coeficiente de Gini.
3. Variedad de eventos artísticos en la ciudad.	3. Deficiente inversión en el fomento a la cultura en Cali.
4. Crecimiento de la población caleña.	4. Ingreso promedio de los hogares colombianos.
5. Posibilidad de implementación de la Norma ISO:14001	5. Calentamiento global.
6. Ley 1014 de 2006.	6. Ley 1480 del 12 de Octubre de 2011.
7. Programa nacional de estímulos a la cultura.	7. Política comercial de Colombia.
8. Llegada de avances tecnológicos al país.	8. Altos costos de instrumentos musicales y equipos de sonido.

Fuente. Creación Propia.

Después de enlistar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas más importantes para Mi Estudio Producciones se procede con la elaboración de la matriz DOFA, en la cual se cruzan dichos factores de tal manera que se puedan usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades así como contrarrestar las amenazas, utilizar las oportunidades para contrarrestar las debilidades al igual que minimizar tanto las debilidades como las amenazas y así lograr formular estrategias que permitan a la empresa obtener los resultados que espera cumpliendo todos sus objetivos.

Tabla 31. Matriz DOFA para Mi Estudio Producciones.

ESTRATEGIA F.O. • Usar F3 y F8 para aprovechar la O3. Penetrar en nuevos mercados aprovechando la excelente imagen con la que cuenta la empresa y los valores corporativos por los que es reconocida. • Usar la F5 y F6 para aprovechar la O2. Crear convenios con instituciones educativas para alquilar las instalaciones de la empresa a sus estudiantes. • Usar la F7 para aprovechar la O6. Participar por estímulos a la creación empresarial en el sector cultural del país haciendo uso del capital humano y los servicios que se ofrecen. • Usar la F2 para aprovechar la O3. Realizar negociaciones con los organizadores de eventos culturales en la ciudad para prestar los servicios que ofrece la empresa de forma directa.	ESTRATEGIA F.A. • Usar F5 para contrarrestar A1 y A8. Realizar mantenimientos preventivos periódicos a los equipos e instrumentos musicales con los que cuenta la empresa para evitar el deterioro prematuro de estos y a su vez la adquisición de nuevos equipos. • Usar F2 para contrarrestar A4. Diseñar paquetes de productos o servicios que sean asequibles y acordes con los ingresos de los clientes. • Usar F4 y F6 para contrarrestar A5. Diseñar e implementar campañas publicitarias de la empresa donde se haga énfasis en la calidad integral del servicio como valor agregado para la comodidad del cliente. • Usar F2 y F8 para contrarrestar A6. Ajustar la definición de productos o servicios que presta la empresa al igual que los valores que refleja a la comunidad de acuerdo a los requerimientos de los clientes.
ESTRATEGIA D.O. • Usar O3 para contrarrestar D2. Promocionar los servicios que ofrece Mi Estudio Producciones en los eventos artísticos que se realicen en la ciudad y en lugares aledaños. • Usar O3 para contrarrestar D1. Implementar e incursionar en una estrategia de posicionamiento de mercado basada en la diferenciación lo cual se refleje en los precios de los productos y servicios ofrecidos. • Usar O1 para contrarrestar D4. Consolidar un apalancamiento financiero que permita actualizar constantemente los equipos con los que cuenta la empresa. • Usar O8 para contrarrestar D3. Implementar un sistema de control de las diversas actividades que lleve a cabo la empresa permitiendo obtener una retroalimentación de estas.	ESTRATEGIA D.A. • Diseñar un plan estratégico adecuado en el que se incluyan todos los aspectos de la empresa. • Invertir en lo estrictamente necesario para evitar entrar en estado de iliquidez financiera. • Formalizar legalmente el estado de la empresa para evitar sanciones futuras.

Fuente: Creación Propia.

6.5 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DOFA

En la **Tabla 31. Matriz DOFA para Mi Estudio Producciones.**, se realizó el cruce entre las fortalezas y debilidades internas de la empresa al igual que las oportunidades y amenazas externas de la misma, de lo cual surgieron una serie de estrategias que pueden llegar a ser aplicadas con el fin de mejorar la situación actual así como obtener resultados óptimas.

Dichas estrategias se analizan a continuación.

- **Penetrar en nuevos mercados aprovechando la excelente imagen con la que cuenta la empresa y los valores corporativos por los que es reconocida.** Teniendo como base la imagen actual de la empresa frente a sus clientes, esto puede ser aprovechado para abrir nuevos mercados en los que dichos valores e imagen sean vistos con agrado por los nuevos clientes.
- **Crear convenios con instituciones educativas para alquilar las instalaciones de la empresa a sus estudiantes.** Teniendo en cuenta el crecimiento presentado en el acceso a la educación superior, resulta importante hacer negociaciones con instituciones que presten este tipo de educación, en los cuales se acuerde utilizar las instalaciones de la empresa como primera opción para los estudiantes.
- **Participar por estímulos a la creación empresarial en el sector cultural del país haciendo uso del capital humano y los servicios que se ofrecen.** Con esta estrategia se debe procurar crear procesos en los servicios que sean innovadores utilizando el valioso capital humano con el que cuenta la empresa para entrar a participar por los estímulos que brinda el estado para este tipo de empresas y así adquirir capital para mejorar la liquidez de la empresa al igual que adquirir equipos nuevos con los que se puedan brindar mejores opciones a los clientes.
- **Realizar negociaciones con los organizadores de eventos culturales en la ciudad para prestar los servicios que ofrece la empresa de forma directa.** Esta estrategia busca generar que en los contratos que firman los organizadores de estos eventos con las agrupaciones musicales que se presentan en ellos esté estipulado que los respectivos ensayos se realizarán en las instalaciones de la empresa.
- **Realizar mantenimientos preventivos periódicos a los equipos e instrumentos musicales con los que cuenta la empresa para evitar el deterioro prematuro de estos y a su vez la adquisición de nuevos equipos.** Teniendo en cuenta que la tasa de cambio ha incrementado vertiginosamente los últimos meses y que la mayoría de equipos con los que la

empresa presta sus servicios son importados de países donde la moneda común es el dólar, es necesario conservar adecuadamente los equipos con los que ya cuenta Mi Estudio Producciones para evitar la necesidad de comprar hasta que la tasa de cambio no baje y se encuentre en condiciones más favorables para la empresa.

- **Diseñar paquetes de productos o servicios que sean asequibles y acordes con los ingresos de los clientes.** Debido a que mi estudio producciones atiende un mercado bastante extenso y que dicho mercado posee niveles de ingresos diferentes, se hace necesario el diseño de paquetes de productos o servicios que estén al alcance de todos.
- **Diseñar e implementar campañas publicitarias de la empresa donde se haga énfasis en la calidad integral del servicio como valor agregado para la comodidad del cliente.** A pesar del inclemente clima de Cali, las instalaciones de Mi Estudio Producciones cuentan con todo el acondicionamiento necesario para la comodidad de los clientes, esta característica es importante promocionarla ya que no todas las empresas de este tipo poseen dichas características.
- **Ajustar la definición de productos o servicios que presta la empresa al igual que los valores que refleja a la comunidad de acuerdo a los requerimientos de los clientes.** Es importante tener pleno conocimiento de la ley que cubre y defiende a los consumidores del país, al igual que hacer concordar todas las acciones de la empresa con dicha ley para evitar incurrir en la violación de esta así como en multas que pueden llegar a ser devastadoras para la empresa.
- **Promocionar los servicios que ofrece Mi Estudio Producciones en los eventos artísticos que se realicen en la ciudad y en lugares aledaños.** Aprovechando la gran variedad de eventos artísticos que se presentan en la ciudad y otros municipios del departamento, se pueden promocionar los servicios que presta Mi Estudio Producciones en ellos para llegar directamente al mercado objetivo con publicidad que despierte el interés de futuros clientes.
- **Implementar e incursionar en una estrategia de posicionamiento de mercado basada en la diferenciación lo cual se refleje en los precios de los productos y servicios ofrecidos.** Una vez promocionados los servicios de la empresa en los eventos artísticos que se realizan constantemente, es importante definir una estrategia innovadora de precios con la cual se pueda atraer eficazmente la atención y el interés de los músicos, teniendo en cuenta que no todas las agrupaciones poseen los mismos recursos económicos.

- **Consolidar un apalancamiento financiero que permita actualizar constantemente los equipos con los que cuenta la empresa.** Aprovechando la estabilidad actual de las tasas de interés al igual que la tendencia a la baja de las mismas es buen tiempo para realizar préstamos bancarios con el fin de incrementar o actualizar los equipos con los que se cuentan y que son insumos básicos para prestar servicios de excelente calidad.
- **Implementar un sistema de control de las diversas actividades que lleve a cabo la empresa permitiendo obtener una retroalimentación de estas.** Teniendo en cuenta los avances tecnológicos actuales, es posible adquirir sistemas o software que ayuden a controlar los procesos que lleva a cabo la empresa con el fin de recibir constante retroalimentación para mejorar continuamente.
- **Diseñar un plan estratégico adecuado en el que se incluyan todos los aspectos de la empresa.** Teniendo en cuenta el poco control que se ejerce actualmente sobre todos los aspectos de la empresa, es necesario el diseño de un plan estratégico en el que se incluyan todas las actividades que realiza la empresa con el fin de reducir las debilidades al igual que minimizar las amenazas que posee actualmente la empresa.
- **Invertir en lo estrictamente necesario para evitar entrar en estado de iliquidez financiera.** Debido a las constantes amenazas que pueden afectar la empresa como la entrada de nuevos competidores extranjeros debido a las políticas de apertura económica nacional, el aumento de las tasas de cambio, la poca inversión de la cultura en Cali, es importante reducir los gastos que se generen con el fin de estabilizar económicamente la organización y evitar un estado de iliquidez que puede llevarla a la quiebra.
- **Formalizar legalmente el estado de la empresa para evitar sanciones futuras.** En la actualidad Mi Estudio Producciones no se encuentra formalizada frente a las instituciones que regulan a las empresas en el país, por lo cual es necesario legalizar la situación de la empresa ya que de lo contrario se puede incurrir en violación a la ley, como es el caso de la evasión de impuestos, generando multas e inclusive el cierre definitivo de la empresa.

Finalmente se puede concluir que al realizar el cruce de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de Mi Estudio Producciones se puede extraer varias estrategias con las que se podría mejorar la situación actual de la organización, permitiendo que se cumplan los objetivos definidos al igual que generando resultados financieros más significativos en comparación con los de la actualidad.

7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En este capítulo se retomarán los aspectos estratégicos actuales con los que cuenta la organización Mi Estudio Producciones y se expondrán los planteamientos hechos por el grupo interventor, de forma que puedan ser evidenciados los cambios propuestos por los investigadores en la búsqueda de una estructuración de una plan estratégico acorde con las necesidades de la empresa y su condición actual en el mercado.

7.1 VISIÓN.

En el momento la empresa tiene como su visión “Tener la mayor participación del mercado en el año 2019, siendo la primera opción indiscutida, de los amantes de la música en Cali y sus alrededores”.

Ahora bien para la estructuración de la nueva visión de la organización, se tienen en cuenta los factores presentados a continuación, los cuales fueron usados como base para la correcta formulación.

7.1.1 Elementos previos.

Es necesario reconocer la importancia de una correcta disposición al momento de formular la visión, puesto que será guía para dirigir la administración y operación de la organización, razón por la que se debe evitar hacer una formulación acelerada, sino que por el contrario debe hacerse por medio de un proceso organizado que se desarrolle con el compromiso y respeto que demanda, entendiendo la función a desempeñar en la empresa. En base a lo anterior, el proceso debe iniciar con la recolección de información y la disposición mental por parte de los formuladores.

7.1.2 Situación presente de la empresa y su entorno.

Teniendo en cuenta que éste punto tiene relación con lo que la organización sabe hacer se puede decir que Mi Estudio Producciones sabe prestar el servicio de sala de ensayo, dejando en el cliente una imagen de formalización, en la medida que se ofrece un excelente servicio de atención, con protocolos de comportamiento que hacen que los músicos se sientan involucrados con un ente empresarial.

Se ha logrado educar a los clientes respecto a la solicitud de descuentos y condonaciones, disminuyendo progresivamente la cantidad de solicitudes de ésta índole, así mismo se han filtrado los clientes dejando de lado a aquellos que son sensibles al precio pero reteniendo a quienes son más propensos a la calidad y la diferenciación, de éste modo la cartera de clientes con la que se cuenta en la actualidad es muy distinta a la de los inicios del estudio.

7.1.3 Elementos del pasado, fallas y errores de la organización.

De los errores que ha cometido la organización se pueden mencionar la selección de un segmento equivoco de mercado y la determinación del precio inicial.

Ambos errores tuvieron lugar al inicio de actividades de Mi Estudio Producciones, ya que se estableció como precio de la hora de ensayo \$20.000, lo que por supuesto atrajo a una gran cantidad de clientes, pero al mismo tiempo provocó la disminución de precios de la competencia que se vieron afectados por los aspectos de diferenciación que ofrecía Mi Estudio Producciones, de éste modo lo que se logró fue intensificar la competencia y malacostumbrar al cliente a comprar barato; los encargados del estudio tuvieron que sufrir las consecuencias en la medida que trabajaban un gran número de horas con poca retribución económica de lo que hacían, fue así como se determinó que a partir del 1 de enero de 2014 se haría un incremento de \$5.000 pesos en el precio de la hora de ensayo, ocasionando la pérdida de clientes, pero dejando mejor provecho económico de los que quedaron y de los que estaban por venir después de cambiar la imagen de la organización, intensificando los elementos de diferenciación para que el cliente aceptara con gusto pagar más. Por otro lado, la competencia estabilizó sus precios pese a algunos establecimientos que siguieron en guerras de precio.

La segmentación equivoca tiene relación con lo mencionado en los antecedentes de éste proyecto, en los que se señala que uno de los propietarios deseaba proveer un espacio que supliera las fallas encontradas en el servicio de sala de ensayo para él y sus colegas, en este orden de ideas se pensó equívocamente que los clientes serían las personas pertenecientes a agrupaciones de renombre y acompañamientos internacionales, pero ya en la realidad de la vida organizacional de Mi Estudio Producciones, se dieron cuenta que dichos clientes son estacionales, además de que el hecho de ser músicos tan talentosos hace que el número de ensayos requeridos para un evento sean muy pocos, uno en la mayoría de los casos.

Al reconocer esa situación iniciaron un proceso de captación de clientes estables, que requirieran del servicio de sala de ensayo durante todo el año y no solo en las temporadas de eventos de la ciudad.

7.1.4 Futuro, ¿cómo será el mundo del futuro al que se enfrentará la organización?

Resulta fundamental entender que las personas que hacen una carrera musical son personas que requieren de un esfuerzo continuo para lograr un buen desempeño en su instrumento, llevando al hecho de tener que practicar constantemente y eso provoca que deseen acondicionar un espacio para realizar dicha actividad en su vivienda, aún más teniendo en cuenta que formarán agrupaciones musicales; todo lo anterior argumenta el hecho que los músicos

desean tener su propio espacio para practicar y ensayar sus repertorios, por lo que es común escucharles decir que en algún momento tendrán una sala de ensayo, incluso sin intereses económicos de por medio sino para satisfacción personal.

En este orden de ideas hay que admitir la probabilidad de que existan futuras salas de ensayo que aunque no sean con intereses económicos, afectarían la cuota de participación de las actuales.

7.1.5 Imaginar la empresa a largo plazo.

Posterior a indagar a los propietarios sobre cómo ven la empresa a largo plazo, se destacan como los aspectos más relevantes, su deseo por evidenciar un crecimiento de su organización, de modo tal que estén en capacidad de ser una fuente de empleo formal; ganar posicionamiento en el mercado para ser los líderes en el sector; que la brecha de diferenciación crezca cada vez más, dando la percepción de ser inalcanzables y que todo lo anterior infiera al uso total de su capacidad instalada para adquirir una estabilidad financiera saludable.

7.1.6 Elaborar la estrategia, ¿cómo llegaremos al futuro deseado?

Para llegar al futuro deseado será necesario hacer inyección económica constante para solventar el aumento de los niveles de diferenciación y estipular un protocolo de servicio satisfactorio que cree vínculos con los clientes que permanezcan en el tiempo, adicional a la constante atención al entorno para sobrepasar las amenazas y aprovechar las oportunidades que se presenten al igual que el continuo control interno que permita identificar siempre aspectos a mejorar.

7.1.7 Prever los obstáculos, ¿cómo superar los obstáculos?

La perseverancia es una de las cualidades de los emprendedores, y puede conducir al éxito de la organización. Es evidente que habrán obstáculos, pero para contrarrestarlos es necesario que exista un conducto de acción de forma que se pueda reaccionar a tiempo, incluso anticipadamente para evitar situaciones molestas, en conclusión será necesario tomar decisiones acertadas, para lo que será necesario conocer las alternativas lo que conduce al requerimiento de estar en constante captación de información, capacitación, indagación a clientes, etc. Entendiendo que la administración debe ser integral y demanda atención continua para generar los beneficios que se esperan de la empresa.

7.1.8 Concebir la arquitectura del cambio, ¿cómo rediseño la organización para enfrentar el futuro?

Dado a que el entorno está en constante cambio, es necesario desarrollar la habilidad de adaptación a las nuevas situaciones, por tanto la organización debe

estar dispuesta a ajustar su estructura, sus procesos y demás, en función de responder oportunamente a las circunstancias del mercado.

7.1.9 Formulación de la visión.

Consecuente a todo lo antes mencionado se presenta la nueva visión para Mi Estudio Producciones, la cual fue formulada con el propósito de reflejar en ella los puntos de vista expresados por los encargados del estudio, al igual que los conocimientos administrativos y la metodología adecuada para estructurar una visión capaz de guiar el direccionamiento estratégico de la empresa, es así como se formuló lo siguiente:

Mi Estudio producciones espera ser percibida al 2021 como una gran empresa, líder en la rama de prestación de servicios a agrupaciones musicales; consolidándose como la institución de mayor prestigio en el medio local para poder contar con la confianza absoluta de quienes requieran sus servicios.

7.1.10 Comparación de la visión formulada y la anterior.

Al analizar paralelamente la visión formulada con la que se contaba previamente en la **Tabla 28. Visión formulada y visión anterior.** se pueden evidenciar como diferencias, que aunque ambas infieren tener la mayor participación en el mercado, la nueva visión especifica el negocio en el que se desempeña la organización, por otro lado hay una clarificación en la nueva visión respecto al nicho al que se dirige puesto que al definir los amantes de la música generaliza demasiado y no es comprensible el público objetivo, mientras que en la nueva visión aclara que se atiende a agrupaciones musicales y que se está en capacidad de atender a quien requiera servicios de esa naturaleza. Por otro lado el cambio del horizonte de tiempo tiene que ver con la implementación del plan estratégico expuesto en éste documento, la cual tendrá lugar en el año 2016.

Tabla 32. Visión formulada y visión anterior.

Visión anterior de Mi Estudio Producciones.	Nueva visión formulada para Mi Estudio Producciones
Tener la mayor participación del mercado en el año 2019, siendo la primera opción indiscutida, de los amantes de la música en Cali y sus alrededores.	Mi Estudio producciones espera ser percibida al 2021 como una gran empresa, líder en la rama de prestación de servicios a agrupaciones musicales; consolidándose como la institución de mayor prestigio en el medio local para poder contar con la confianza absoluta de quienes requieran sus servicios.

Fuente: Creación propia.

7.2 MISIÓN.

Respecto a la misión, en la actualidad la organización tiene formulado lo siguiente: “Facilitar a los amantes de la música en la ciudad de Cali los medios para que puedan ejercer su vocación, proporcionando los espacios, equipos, conocimientos y herramientas adecuadas, que acompañadas de un excelente servicio, generen beneficio a sus clientes, a sus colaboradores, propietarios y a la comunidad en general”.

Ahora bien, a fin de corregir la misión actual de la organización se clarificarán algunos elementos mediante la solución a algunas preguntas que servirán de guía para una correcta formulación.

7.2.1 ¿Quiénes son los clientes?

Como se clarificó en la visión, Mi Estudio Producciones tiene como clientes principalmente a las agrupaciones musicales de la ciudad de Cali, sin embargo, dado la cartera de servicios que se manejan, tiene la posibilidad de atender a personas ajenas a grupos, que requieran servicios de naturaleza musical, razón por la que se había definido como público objetivo en la misión actual a los amantes de la música, pero de igual forma que como se hizo con la visión, es necesario especificar como clientes a las personas que requieren servicios de la industria musical.

7.2.2 ¿Cuáles son los principales productos o servicios?

Los principales servicios que ofrece Mi Estudio producciones son el alquiler de la sala de ensayo, estudio de grabación y escuela de formación musical.

7.2.3 ¿Donde compite la empresa?

Dado las capacidades de la organización, se puede definir que actualmente compite en un entorno local, de manera que sus esfuerzos están en función de ganar participación en el mercado de Santiago de Cali.

7.2.4 ¿Es la tecnología un interés primordial en la empresa?

La tecnología representa un factor elemental en la prestación de los servicios de Mi Estudio Producciones, dado a que exigen el uso de equipos de amplificación e instrumentos musicales los cuales según su contenido tecnológico pueden llegar a representar un aumento en la brecha de diferenciación y por ende influir en la decisión de compra de los clientes.

7.2.5 ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?

Aunque no es el único interés de la organización, existe la intención de consolidar el negocio para hacerlo lucrativo a la vez que se satisface una necesidad para los músicos caleños.

7.2.6 ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?

Se han definido como valores corporativos el respeto, la puntualidad, la amabilidad, el compromiso y la responsabilidad, siendo además de los valores que se reflejan en la prestación de los servicios, los que se espera recibir recíprocamente por parte de los clientes, puesto que resultan esenciales para crear relaciones duraderas.

Para ejemplificar la reciprocidad de los valores se expone el siguiente ejemplo: Mi Estudio Producciones es puntual teniendo la sala de ensayo lista mucho antes de la hora de la reserva, de igual manera se le exige al cliente el cumplimiento de los horarios, haciéndolos responsables del tiempo que pierden cuando llegan impuntuales.

7.2.7 ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja comparativa?

La principal ventaja comparativa de la organización objeto de estudio tiene que ver con su locación, puesto que está ubicada en una zona central, fácil de encontrar, con facilidad de abordar transporte, segura, entre otras cosas que la hacen agradable de visitar; por otro lado se tiene el hecho de ubicarse en una casa esquinera, lo que les permite disponer de una amplia zona de parqueadero, resolviendo uno de los problemas que se ha venido acrecentando con la implementación de nuevas metodologías de comparendos y lo estrictos que pueden tornarse los agentes de tránsito con velar el cumplimiento de las normas. Adicional a lo mencionado se tiene el prestigio de uno de los propietarios que hace al estudio atractivo de visitar por ser suyo.

Por otro lado, la principal ventaja competitiva de la organización tiene que ver con la atención al cliente y los procesos operativos de la empresa haciendo del consumo del servicio una experiencia amena para los clientes.

7.2.8 Formulación de la nueva misión.

Teniendo en consideración los puntos anteriores se formuló la siguiente misión para Mi Estudio Producciones:

Facilitar los medios para satisfacer requerimientos de naturaleza musical, de personas o agrupaciones vinculadas al medio local y que visiten la región; proporcionándoles los espacios, equipos, tecnología, conocimientos, herramientas y asesoramiento continuo que haga posible percibir un excelente servicio basado en el respeto, la amabilidad, y el compromiso.

Asegurando la satisfacción del cliente, la creación de valor para los propietarios, así mismo como el bienestar para los colaboradores y la comunidad en general.

7.2.9 Comparación de la misión formulada y la anterior.

Tal como permite evidenciar la **Tabla 29. Misión formulada y misión anterior.** en donde se exponen paralelamente ambas misiones, en la nueva hay una clarificación de hacia quién se dirige la organización, especificando que son personas con algún vínculo a la música o agrupaciones musicales que requieran servicios de dicha rama, contrario a la generalización que había en la inicial al decir los amantes de la música; por otro lado es posible detallar que en la nueva misión fueron incluidos los valores corporativos y hay mayor detalle respecto al cómo se presta el servicio, brindándole información al lector sobre lo que le ofrece la empresa como parte de su propuesta de valor.

Tabla 33. Visión formulada y visión anterior.

Misión anterior de Mi Estudio Producciones	Misión formulada.
Facilitar a los amantes de la música en la ciudad de Cali los medios para que puedan ejercer su vocación, proporcionando los espacios, equipos, conocimientos y herramientas adecuadas, que acompañadas de un excelente servicio, generen beneficio a sus clientes, a sus colaboradores, propietarios y a la comunidad en general.	Facilitar los medios para satisfacer requerimientos de naturaleza musical, de personas o agrupaciones vinculadas al medio local y que visiten la región; proporcionándoles los espacios, equipos, tecnología, conocimientos, herramientas y asesoramiento continuo que haga posible percibir un excelente servicio basado en el respeto, la amabilidad, y el compromiso Asegurando la satisfacción del cliente, la creación de valor para los propietarios, así mismo como el bienestar para los colaboradores y la comunidad en general.

Fuente: creación propia.

7.3 OBJETIVOS

A continuación se expresan por medio de la formulación de objetivos, los resultados que se esperan con la puesta en marcha del plan estratégico, específicamente de las estrategias derivadas del análisis DOFA previamente presentado.

7.3.1 Objetivo de desarrollo o crecimiento.

- Estar formalizados como establecimiento comercial en abril de 2016.
- Incrementar los activos de la organización en un 50% al 2021.

7.3.2 Objetivo de competitividad

- Alcanzar el 85% de uso de la capacidad instalada, equivalente a 331 horas, en el 2019.
- Ser acreedores de un estímulo a la cultura en el año 2017, para usar el apoyo económico como base para implementar mejoras en la prestación del servicio, y estimular una mejor percepción de la imagen corporativa ante la sociedad.

7.3.3 Objetivo financiero o de recursos y capacidades.

- Mantener el nivel de endeudamiento por debajo del 10% del nivel de activos, durante la vigencia del plan estratégico.

7.3.4 Objetivo de responsabilidad social.

- Vincular formalmente como empleados de la organización a tres personas.

8. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS, ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL.

8.1 ESTRATEGIAS

De acuerdo a los hallazgos expuestos en los capítulos anteriores y en respuesta a la necesidad de expandir la brecha de diferenciación entre la organización objeto de estudio y sus competidores, se plantean las siguientes estrategias con el propósito de fortalecer el posicionamiento en el mercado de la organización y defender su nicho de mercado, sacar mejor provecho económico de los recursos invertidos y al mismo tiempo servir de apoyo a empresas del mismo sector que puedan aprovechar la experiencia.

En términos generales se puede decir que se ha optado por adoptar una estrategia competitiva de diferenciación, lo que implica hacer una gran cantidad de mejoras en lo que respecta a instalaciones y equipos, e invertir significativamente en lujo para intensificar la propuesta de valor ofrecida que es “lujo y confort”, es por eso que se prioriza en el hecho de que hay que hacer una inversión económica constante que permita solventar los cambios a implementar en la empresa, además de otros puntos a considerar, que son mencionados a continuación, y que permitirán que la organización cumpla los objetivos planteados anteriormente.

8.1.1 Estrategias de desarrollo o crecimiento

Estrategia:

Formalizar la empresa.

Objetivos de la estrategia:

- Evitar sanciones legales.
- Aumentar la confianza del cliente.
- Poder negociar con otras organizaciones formales.

Acciones:

- Indagar sobre los requerimientos para formalizar la organización.
- Indagar sobre los beneficios de estar totalmente formalizados.
- Implementar los cambios que sean requeridos para el proceso de formalización.
- Presupuestar los costos que implica estar formalizados para tener los recursos disponibles para suplirlos.

Facilitadores:

- Cámara de comercio.
- Dian.

Participantes:

- Cámara de comercio.
- Dian.
- Propietarios.

Duración:

Ésta estrategia será de carácter permanente debido a que anualmente hay que hacer las renovaciones pertinentes, de forma que no se pierda la continuidad de los certificados.

Resultados esperados:

Con la implementación de ésta medida se espera que la organización pueda gozar de los beneficios que le trae la formalización, dado que es el requisito primordial para poder optar a los estímulos que otorga el gobierno, adicionalmente, se espera que la empresa esté en condiciones para contratar con organizaciones formales y que su formalización fomente la confianza de los clientes, teniendo en cuenta que prima su perspectiva, la cual se irá construyendo de forma integral con la implementación de las estrategias formuladas en éste documento.

Estrategia:

Hacer inversión económica en las instalaciones del estudio y equipos.

Objetivos de la estrategia:

- Aumentar la brecha de diferenciación con los competidores.
- Aumentar las barreras de entrada a los nuevos competidores.
- Hacer las instalaciones más agradables.
- Mejorar el servicio.

Acciones:

- Hacer un fondo pro inversión al estudio, para que en periodos de tiempo determinados (ejemplo 3 meses) se haga inversión económica significativa.

- Buscar apoyo económico por parte de terceros, en base a los beneficios sociales que genera la organización.
- Mejoras percibidas para realizar a mediano plazo:
 - ✓ Encerrar en vidrio la sala de espera exterior para eliminar el ruido proveniente de la calle, y poder instalar sistemas de aire acondicionado para hacer que el establecimiento este fresco en su totalidad.
 - ✓ Redistribuir el espacio físico para asignar un espacio de oficina de tal forma que se puedan atender en él asuntos administrativos y negociaciones importantes.
 - ✓ Adquirir planta de amplificación especial para guitarra eléctrica.
 - ✓ Cambiar el sistema de microfonería cableada por sistemas inalámbricos.
 - ✓ Adquirir una planta de energía eléctrica para contrarrestar los cortes de electricidad que puedan presentarse.
 - ✓ Adquirir una caja registradora para que el dinero este seguro y facilite el control de los pagos e ingresos.

Facilitadores:

Para la implementación de ésta estrategia se puede destinar un porcentaje de las utilidades, al mismo tiempo que se puede contar con los ingresos adicionales de los propietarios.

Participantes:

Propietarios de la organización.

Duración:

Se considera que es necesario hacer inversión económica por parte de los socios por un periodo de dos (2) años, con el fin de incrementar significativamente la brecha de diferenciación entre la empresa y sus competidores, además del porcentaje de la utilidad destinado para éste fin; ahora bien, considerando el hecho de que la organización debe ser auto-sostenible, se considera que después de éste lapso de tiempo, el rendimiento de la organización haya mejorado y este bastante posicionada en el mercado, de forma que pueda solventar ella misma los cambios y mejoras a realizar posteriormente; todo esto teniendo en cuenta que al optar por una estrategia de diferenciación, los cambios deben ser permanentes, de manera que alcanzar una meta significa que hay la necesidad de plantear otras más altas para así lograr un mejoramiento continuo.

Resultados esperados:

Se espera con la implementación de ésta estrategia aumentar el nivel de satisfacción de los clientes, en la medida que ellos puedan percibir mejoras constantes en las instalaciones y equipos que se les facilitan, por otro lado se espera aumentar el posicionamiento de la organización de modo tal que sea considerado como la primera opción de los clientes en base a los factores de diferenciación que puedan percibir frente a las otras opciones ofertantes de los mismos servicios.

8.1.2 Estrategias de competitividad.

Estrategia:

Afianzar Mi Estudio Producciones como marca.

En el gremio de los músicos, se suelen referir a las salas de ensayo según el dueño al que pertenezca, ejemplo: “el ensayo es en la sala de Julián A”. Es por eso que se ha determinado como estrategia educar a los clientes para que reconozcan el nombre de la sala de ensayo como empresa y de éste modo se genere un impacto en el posicionamiento de la misma.

Objetivos de la estrategia:

- Ganar posicionamiento en el mercado.
- Generar recordación en el cliente.
- Que el cliente se familiarice con la marca.
- Estimular la confianza del cliente.

Acciones:

- Hacer que el logo y el slogan de la organización sean altamente visible en las instalaciones del estudio y en la documentación que sale de él (Facturas, cotizaciones, recibos, etc.)
- Establecer patrones de comportamiento en la recepción de llamadas para que siempre se dé a percibir la misma intención y se salude anteponiendo el nombre de la organización.
- Estimular a los clientes a vincularse a las redes sociales del estudio para brindar información pertinente y continuar con el proceso de recordación de marca a medida que ellos ven publicaciones hechas por la empresa.

Facilitadores:

Como herramientas de apoyo a ésta estrategia se tiene Facebook que es una herramienta poderosa para mantener en constante interacción con los clientes, de igual modo Ariescala producciones proporcionará el logo en diferentes presentaciones y formatos para que puedan utilizarse según los requerimientos de la empresa.

Participantes:

- Propietarios.
- Clientes.
- Personal vinculado con el servicio.
- Comunidad virtual
- Ariescala producciones
- Proveedor de material impreso.

Duración:

Éste programa representa un cambio en la perspectiva del público, por ende es de carácter permanente, de manera que la construcción de la marca sea constante y el efecto persevere en el tiempo.

Resultados esperados:

Se espera generar en los clientes la percepción de que el servicio de sala de ensayo está siendo prestado por una organización más que por personas vinculadas a su gremio, al mismo tiempo que se espera subir los niveles de confiabilidad para facilitar la captación de clientes nuevos; de igual forma se espera que haya una repercusión en el comportamiento de los clientes en la medida que las instalaciones sean respetadas (ejemplo: la prohibición de entrar alimentos y bebidas a la sala de ensayo, el cuidado de los equipos e instrumentos, etc.)

Estrategia:

Publicitar por medios virales.

Objetivos de la estrategia:

- Generar recordación de la marca.
- Aprovechar los recursos de comunicación que ofrece la tecnología actual para dar a conocer y recordar la propuesta de valor ofrecida.

- Captar la atención de nuevos clientes potenciales.

Acciones:

- Indagar sobre los medios gratuitos que existen en internet para hacer uso de ellos al mismo tiempo que sobre los precios de los medios que generan costos para escoger una alternativa que se adapte a las necesidades de la empresa.
- Crear una página web en la que los clientes puedan obtener información de la organización y los servicios prestados. Dicha página deberá mostrar el profesionalismo con el que trabaja la empresa, tanto en la información que ofrece como en su diseño.
- Generar contenido de interés para la comunidad virtual de modo que se establezcan relaciones de interacción y se genere confianza por parte de los usuarios con la empresa.

Facilitadores:

La creación del sitio web se podrá realizar a través de los servicios de Ariescala producciones, quien además de crear la página hace las veces de administrador de contenido para actualizar la información según los requerimientos de la empresa.

Participantes:

- Propietarios.
- Aliado Ariescala producciones
- Clientes.

Duración:

Esta estrategia es de carácter permanente.

Resultados esperados:

Con la implementación de esta estrategia se busca hacer buen uso de los medios de comunicación que ofrece la tecnología actual, generar recordación por parte de los clientes y la comunidad en general para que no solo usen los servicios de Mi Estudio Producciones sino también lo recomienden aun sin ser clientes.

Estrategia:

Diseñar un programa de fidelización de clientes.

Objetivos de la estrategia:

- Estimular a los clientes a la recompra.
- Generar mayor tráfico de clientes en el estudio durante todo el año.
- Dar Incentivos a quienes consumen los servicios del estudio con regularidad.

Acciones:

- Hacer un estudio de costos para determinar cada cuantos puntos, siendo 1 punto el equivalente al uso de 1 hora de sala de ensayo, se puede entregar la hora de ensayo de cortesía.
- Diseñar un sistema de información que sirva para controlar el programa de fidelización, dando a conocer los clientes vinculados al programa, su número de puntos acumulados, redimidos, restantes para poder redimir, etc.
- Elaborar una estrategia publicitaria para dar a conocer el programa de fidelización a los clientes, los términos y condiciones, los beneficios a obtener, etc.

Facilitadores:

La empresa ha venido estructurando un sistema de información en el que puede conocer en tiempo real, las citas, la cantidad de dinero en caja, el estado de resultados, las estadísticas del rendimiento de la empresa, etc. Éste se puede complementar para cumplir los objetivos de la estrategia planteada.

Participantes:

- Propietarios.
- Clientes.

Duración:

Éste programa será de carácter permanente de modo que se establezca como una política de servicio que sea del conocimiento de los clientes.

Resultados esperados:

Se espera que aumente la percepción de valor del servicio entregado, para que sea de apoyo fundamental en la decisión de compra de los consumidores, de modo que se pueda contar con un número determinado de clientes que le sean fieles a la marca aun cuando en otras partes les ofrezcan menores precios.

Estrategia:

Realizar negociaciones con los organizadores de eventos culturales en la ciudad para prestar los servicios que ofrece la empresa de forma directa.

Objetivos de la estrategia:

- Generar mayor cantidad de ingresos para la organización.
- Disminuir la intervención de terceros en los procesos de negociación.
- Ganar reconocimiento para la empresa mediante el fomento de la participación de Mi Estudio Producciones en eventos públicos y privados.

Acciones:

- Consolidar una base de datos con los contactos clave organizadores de eventos en la ciudad.
- Preparar una presentación eficaz para enseñar el portafolio de servicios que maneja la empresa.

Facilitadores:

- Internet como herramienta de comunicación y almacenamiento de información.
- Participación de uno de los propietarios en diversos eventos artísticos en actividades ajenas a la organización.

Participantes:

- Organizadores de eventos.
- Personal de la empresa.

Duración:

Ésta estrategia es de carácter permanente para poder consolidar una amplia cartera de clientes estratégicos.

Resultados esperados:

Con la implementación de ésta estrategia se espera que la organización Mi Estudio Producciones tenga constante participación en eventos artísticos, permitiéndole ganar reconocimiento en el medio local y generar mayores ingresos para la empresa.

8.1.3 Estrategias financieras o de recursos y capacidades.

Estrategia.

Reestructurar los controles contables.

Objetivos de la estrategia:

- Precisar la medición del rendimiento de la organización.
- Facultar a la organización para proyectar financieramente.

Acciones:

- Capacitar al personal de la empresa para manejar de la forma correcta los registros contables del negocio.
- Buscar asesoramiento profesional en términos contables para Implementar los cambios identificados en el proceso de capacitación.
- Asignar espacio para el archivo de los registros que deban conservarse.

Facilitadores:

- Instituciones ofertantes de capacitaciones contables.
- Cursos virtuales disponibles.
- Disponibilidad de los encargados del negocio para capacitarse e implementar el aprendizaje adquirido.

Participantes:

- Instituciones educativas.
- Personal del negocio.

Duración:

Ésta estrategia se implementará en un término de 6 meses.

Resultados esperados:

Con la implementación de ésta estrategia, se espera apoyar el proceso de formalización legal de la empresa, se espera de igual manera fomentar el orden y control de la organización para que se refleje en la prestación del servicio, dado que una buena salud financiera será pilar para posibilitar la puesta en marcha de las otras estrategias planteadas en éste documento.

8.1.4 Estrategias de responsabilidad social.

Estrategia:

Crear convenios con instituciones educativas para alquilar las instalaciones de la empresa a sus estudiantes.

Objetivos de la estrategia:

- Aumentar el tráfico de clientes en las instalaciones del estudio.
- Aumentar el uso de la capacidad instalada.
- Apoyar el proceso de educación integro de los estudiantes cercanos a la institución.
- Fomentar en los niños y jóvenes el gusto por la música y la cultura.

Acciones:

- Gestionar el acercamiento a las instituciones educativas aledañas para presentar la organización, los servicios que ofrece y el vínculo que se podría presentar.
- Negociar los términos de los acuerdos a fin de que sean de mutuo beneficio.

Facilitadores:

- Personal capacitado para dictar cursos efectivos de formación musical.
- Cercanía del establecimiento con instituciones educativas.
- Registro audiovisual de los procesos de aprendizaje que han tenido lugar en la organización.

Participantes:

- Instituciones educativas.
- Personal del negocio.
- Profesores de música.

Duración:

La duración de los proyectos deberá coincidir con los periodos manejados por las instituciones, diseñando programas para que pueda haber una continuidad en la estrategia y asegurando el desarrollo permanente de las actividades.

Resultados esperados:

Con la implementación de ésta estrategia, se espera apoyar el proceso de educación de los niños y jóvenes inscritos en las instituciones educativas aledañas a la instalación de Mi Estudio Producciones, proveyéndoles formación en materia musical, de forma que ellos puedan beneficiarse de los efectos positivos que derivan de éste tipo de actividades a la vez que se genera mayor flujo de clientes y movimiento en la organización.

8.1.5 Resumen de estrategias:

A fin de que sea posible visibilizar todas las estrategias propuestas, se consolida la **Tabla 34. Matriz de objetivos estratégicos y estrategias**. En la que se muestra paralelamente a cada estrategia, el objetivo al que apunta.

Tabla 34. Matriz de objetivos estratégicos y estrategias.

Objetivos estratégicos	Estrategias.
Objetivos de desarrollo o crecimiento. • Estar formalizados como establecimiento comercial en abril de 2016. • Incrementar los activos de la organización en un 50% al 2021.	• Hacer inversión económica en las instalaciones del estudio y equipos. • Formalizar la empresa.
Objetivos de competitividad • Alcanzar el 85% de uso de la capacidad instalada, equivalente a 331 horas, en el 2019. • Ser acreedores de un estímulo a la cultura en el año 2017, para usar el apoyo económico como base para implementar mejoras en la prestación del servicio, y estimular una mejor percepción de la imagen corporativa ante la sociedad.	• Realizar negociaciones con los organizadores de eventos culturales en la ciudad para prestar los servicios que ofrece la empresa de forma directa. • Diseñar un programa de fidelización de clientes. • Publicitar por medios virales. • Afianzar Mi Estudio Producciones como marca.
Objetivo financiero o de recursos y capacidades. • Mantener el nivel de endeudamiento por debajo del 10% del nivel de activos, durante la vigencia del plan estratégico.	• Reestructurar los controles contables.

Tabla 34. (Continuación).

Objetivo de responsabilidad social. • Vincular formalmente como empleados de la organización a 5 personas.	• Crear convenios con instituciones educativas para alquilar las instalaciones de la empresa a sus estudiantes. • Crecer para vincular formalmente a la organización a cinco personas.
--	---

Fuente: Creación propia.

8.2 ESTRUCTURA

Reconociendo la importancia de definir una estructura en la organización para aportar a su correcto funcionamiento y al cumplimiento de sus objetivos estratégicos, se propone la siguiente estructura organizacional a fin de definir los cargos, los flujos de comunicación a manejar, los procesos de control así mismo como la subordinación, inicialmente se determinan los cargos que requiere la prestación de los servicios del estudio, con una breve descripción del puesto y su perfil del cargo; para luego presentar la estructura propuesta.

Identificación del cargo: Gerente administrativo.

Descripción del cargo.

- **Objetivo General:** velar por el correcto funcionamiento de todas las actividades del estudio.
- **Tareas:**
 - Realizar el pago oportuno de nómina.
 - Encargarse de los procesos de contratación. (convocatorias, entrevistas, contratación, inducción, etc.)
 - Manejar caja.
 - Apoyar la supervisión del personal respecto al desarrollo de sus funciones.
 - Proponer campañas publicitarias en compañía del diseñador de contenidos.
 - Atender preguntas quejas y reclamos por parte de los clientes.
 - Velar por el correcto uso de recursos.
 - Controlar el cumplimiento de presupuestos.
 - Aprobar o desaprobar iniciativas de cualquier tipo.
 - Fomentar al cumplimiento del plan estratégico.
 - Desarrollar en plan estratégico posterior al que está en vigencia.

- Atender a los clientes del estudio cuando ellos decidan hacer uso del servicio de cafetería.
- Realizar compras o pedido de los insumos requeridos.
- Otras actividades requeridas por la organización.

- **Perfil del cargo:**

Persona entre los 22 y 40 años de edad, profesional en administración de empresas, con experiencia en manejo de personal y habilidades en toma de decisiones y resolución de problemas. De buena presentación personal, con actitud de emprendimiento de proyectos, amable, puntual, honesta, responsable y colaboradora.

Identificación del cargo: Gerente ejecutivo.

Descripción del cargo:

- **Objetivo General:** velar por el correcto funcionamiento de la prestación de los servicios del estudio.
- **Tareas:**
 - Proponer campañas publicitarias en compañía del diseñador de contenidos.
 - Supervisar al personal a fin de que cumplan con sus funciones.
 - Atender preguntas quejas y reclamos por parte de los clientes.
 - Adelantar proyectos con socios clave para aumentar el movimiento del estudio.
 - Promover mejoras en los procesos.
 - Controlar el cumplimiento por parte de los clientes respecto a horarios.
 - Desarrollar los programas de formación musical, audicionar y seleccionar a los profesores.
 - Programar la compra de equipos requeridos.
 - Acomodar previamente la sala según el formato musical utilizado por la agrupación que ha hecho la reserva.
 - Colaborar a los músicos para que se ubiquen correctamente en la sala.
 - Controlar que no se ingresen bebidas ni alimentos en la sala de ensayo.
 - Nivelar los volúmenes de los instrumentos.
 - Encender y apagar los equipos de la sala de ensayo (aire acondicionado, plantas de poder, computador, piano, micrófonos, consola, etc.).

- Atender los requerimientos hechos por los músicos respecto al sonido de amplificación.
- Proveer líneas según lo requieran los clientes.
- Velar por la devolución de objetos prestados como afinadores, instrumentos de percusión menor, baquetas, líneas, etc.
- Hacer tomas de audio en los procesos de grabación.
- Otras actividades requeridas por la organización.

- **Perfil del cargo:**

Persona entre los 22 y 40 años de edad, de buena presentación personal, con habilidades en negociación; profesional en música o carreras afines; con experiencia superior a 1 año en amplificación de orquestas y agrupaciones musicales, amable, responsable, puntual, respetuosa y con actitud de líder.

Identificación del cargo: Diseñador de contenidos.

Descripción del cargo:

- **Objetivo General:** Velar por el mejoramiento constante de la marca, materializando los proyectos publicitarios propuestos o aprobados por la gerencia y aportar ideas a la realización de los mismos; así mismo como desarrollar contenido para los medios virtuales.

- **Tareas:**

- Desarrollar contenido para las redes sociales del estudio y su página web.
- Diseñar los papeles publicitarios que demanda cada campaña.
- Proponer campañas que según su experiencia y capacidad en el tema considera pueden generar buenos resultados para la empresa.
- Recopilar material audiovisual durante las sesiones de ensayo y grabación desarrolladas en el estudio.
- Realizar otras actividades afines que soliciten sus superiores.

- **Perfil del cargo:**

Persona creativa con actitud emprendedora de proyectos, colaboradora, con conocimientos en programación, profesional en diseño multimedial con experiencia en publicidad y conocimientos de música, experiencia superior a 3 años.

Identificación del cargo: Servidor de aseo.

Descripción del cargo.

- **Objetivo General:** velar por la pulcritud e higiene de la instalación y la dotación con la que cuenta.
- **Tareas:**
 - Realizar la limpieza del patio, oficinas, salones, pasillos, baños y otras áreas del establecimiento.
 - Aspirar los sectores alfombrados y el material de aislamiento de la sala de ensayo.
 - Realizar la limpieza de paredes, puertas, ventanas y rejas.
 - Realizar la limpieza de mesones, enchapados y cestos de basura.
 - Realizar la limpieza de vidrios y espejos de todo el establecimiento.
 - Hidratar los muebles fabricados en cuero.
 - Realizar la limpieza de muebles, accesorios y equipos de la instalación.
 - Organizar y sacar la basura en los días establecidos por las empresas municipales.
 - Surtir los dispensadores de jabón, desinfectante, papel sanitario, toallas e informar prontamente cuando se escaseen para solicitar la compra de insumos.
 - Realizar otras actividades afines que soliciten sus superiores.

- **Perfil del cargo:**

Mujer entre los 30 y 45 años de edad, con buena presentación personal, bachiller, no requiere experiencia. Pulcra, honesta, responsable y servicial.

Identificación del cargo: Vigilante.

Descripción del cargo.

- **Objetivo General:** velar por la seguridad del establecimiento y de los clientes que le visitan.
- **Tareas:**
 - Asegurarse que las personas que ingresan al establecimiento pertenecen a las agrupaciones que han realizado reserva.
 - Hacer una correcta ubicación de los vehículos de transporte de los clientes mediante el asesoramiento al momento de parquear.

- Asegurarse de que los vehículos queden totalmente cerrados, con las luces apagadas e informar novedades a los clientes.
- Llevar un registro escrito de los vehículos estacionados dentro del establecimiento.
- Después de ocupar en la totalidad el número de espacios disponibles en el parqueadero privado, velar por la seguridad de los vehículos que fueron estacionados en las bahías contiguas al establecimiento.
- Abrir y cerrar la puerta con llave cada que llega un cliente.
- Colaborarle a los clientes a cargar sus instrumentos.
Limpiar superficialmente los vehículos mientras sus dueños se encuentra en las sesiones de ensayo o grabación.
- Realizar otras actividades afines que soliciten sus superiores.

- **Perfil del cargo:**

Hombre, entre los 24 y 45 años de edad, con estatura mayor a 1,70 cm, de buena presentación personal, fuerte, con buena memoria, amable, con actitud de servicio y cuidadoso; con estudios terminados de bachillerato y con experiencia en seguridad superior a 2 años.

Figura 14. Propuesta de estructura de Mí Estudio Producciones.



Fuente: Creación propia.

9. PLAN DE ACCIÓN Y DE MEJORAMIENTO

A continuación se desarrolla el plan de acción y mejoramiento, el cual representa el conjunto de programas y proyectos que serán realizados para mejorar, en este caso, las falencias que tiene Mi Estudio Producciones en cuanto a las funciones relacionadas con el mercadeo, teniendo en cuenta que la empresa implementa pocas estrategias de este tipo que le ayuden a generar resultados óptimos, por lo cual es necesario establecer una ruta a seguir para mejorar dicha situación.

Este capítulo está compuesto por un breve análisis de la situación actual del área de la empresa que se desea mejorar, la definición de objetivos que se desean alcanzar en un corto plazo, las actividades necesarias para lograr dichos objetivos, el cronograma en el cual se organiza la secuencia que va a ser llevada para realizar las actividades, los recursos y el presupuesto necesario, los responsables de realizar cada una de las actividades a llevar a cabo, las políticas, los procedimientos al igual que las normas.

9.1 SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente, en cuanto a las funciones de mercadeo se refiere, la empresa tiene claramente definido cuál es su mercado objetivo, los productos y servicios que ofrece en él, al igual que sus respectivos precios, también posee varios mecanismos para comunicar tanto los productos como los servicios que ofrece, como es el caso de las redes sociales, pero esto no ha sido suficiente para lograr su objetivo de alcanzar el 85% de uso de capacidad instalada, lo que equivale a 331 horas mensuales, ya que en la actualidad se tiene el 8,19% de uso de dicha capacidad.

De acuerdo al análisis interno realizado a Mi Estudio Producciones y el cual se describe en el capítulo 5, las principales debilidades que posee la empresa en este aspecto están relacionadas con la ausencia de estrategias de precios que generen el interés de compra de los clientes, estrategias de comunicación que sean altamente efectivas, que llegue a todo el mercado objetivo y que logre desarrollar en el cliente la necesidad de visitar la empresa y adquirir uno de sus productos o servicios, al igual que la ausencia de una fuerza de ventas que lleve a cabo el proceso de comercialización de los productos y servicios de forma eficaz.

9.2 OBJETIVOS A CORTO PLAZO

A continuación se presentan los objetivos de mejoramiento a corto plazo que espera lograr Mi Estudio Producciones.

- Incrementar la percepción de calidad del servicio de sala de ensayo que ofrece la empresa para el año 2016.

- Ser reconocida, dentro del mercado objetivo, como la mejor sala de ensayo de la ciudad para el año 2016.
- Mantener para el año 2016 una estrategia de precios que concuerde con los de los competidores que ofrezcan servicios de igual o superior calidad a los ofrecidos por la empresa.
- Aumentar las ventas en un 80% para el periodo comprendido entre los años 2015 a 2016.
- Ampliar la cobertura de atención a los municipios aledaños a la ciudad de Cali para el año 2016.

9.3 ACTIVIDADES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

Una vez descritos los objetivos a corto plazo que espera lograr Mi Estudio Producciones, se definen a continuación cada una de las actividades necesarias para alcanzarlos, las cuales pueden llegar a ser de diferente índole como divulgación, división del trabajo, logística de eventos, asignación de recursos, entre otros.

Actividades para lograr objetivo 1. *“Incrementar la percepción de calidad del servicio de sala de ensayo que ofrece la empresa para el año 2016”.*

- Establecer un sistema de recepción de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de los clientes, con el fin de identificar las necesidades insatisfechas de estos.
- Fijar tiempos de respuesta adecuados para las necesidades del mercado.
- Establecer medidas de calidad para los diferentes servicios que ofrece la empresa de acuerdo a una investigación de mercados previa.
- Realizar controles de calidad en los servicios que ofrece la empresa.

Actividades para lograr objetivo 2. *“Ser reconocida, dentro del mercado objetivo, como la mejor sala de ensayo de la ciudad para el año 2016”.*

- Consolidar un apalancamiento financiero que permita invertir en el mejoramiento físico de las instalaciones de Mi Estudio Producciones.
- Adquirir equipos e instrumentos de última tecnología que logren cautivar el interés de los clientes al igual que su fidelidad.

- Realizar investigaciones continuas que permitan conocer el pensamiento al igual que las necesidades del mercado objetivo con el fin de satisfacerlas.
- Capacitar continuamente a los propietarios al igual que a los futuros empleados de la empresa de tal forma que presten siempre un excelente servicio.

Actividades para lograr objetivo 3. *“Mantener para el año 2016 una estrategia de precios que concuerde con los de los competidores que ofrezcan servicios de igual o superior calidad a los ofrecidos por la empresa”.*

- Investigar continuamente las estrategias de precios que utilizan los actuales competidores por medio de compradores incognitos tanto telefónicos como virtuales y presenciales.

Actividades para lograr objetivo 4. *“Aumentar las ventas en un 80% para el periodo comprendido entre los años 2015 a 2016”.*

- Realizar campañas publicitarias en medios escritos, virtuales y audiovisuales en las que se haga énfasis en la calidad integral del servicio que ofrece la empresa y el valor agregado que representa para los clientes.
- Realizar convenios con artistas o agrupaciones reconocidas en el medio musical de tal forma que presten su imagen para darle reconocimiento a la empresa en el mercado y despertar el interés de este.
- Conformar una fuerza de ventas que ayude al alcance de los objetivos.

Actividades para lograr objetivo 5. *“Ampliar la cobertura de atención a los municipios aledaños a la ciudad de Cali para el año 2016”.*

- Realizar visitas continuas a instituciones de municipios aledaños a Cali en las que se lleven a cabo prácticas musicales para ofrecer los servicios que presta la empresa.
- Realizar convenios con empresas transportadoras que favorezcan el traslado de los músicos que viene de otro municipio, al igual que los equipos en el momento de alquilarlos para eventos en lugares aledaños a la ciudad.

9.4 OBJETIVOS A CORTO PLAZO VS. ACTIVIDADES

A continuación se presenta la **Tabla 35. Objetivos a corto plazo Vs. Actividades.**, en la cual se resume las actividades que deben ser llevadas a cabo de acuerdo a los objetivos que Mi Estudio Producciones desea lograr en un corto plazo.

Tabla 35. Objetivos a corto plazo Vs. Actividades.

OBJETIVO DE CORTO PLAZO	ACTIVIDADES
Incrementar la percepción de calidad del servicio de sala de ensayo que ofrece la empresa para el año 2016.	Establecer un sistema de recepción de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de los clientes, con el fin de identificar las necesidades insatisfechas de estos.
	Fijar tiempos de respuesta adecuados para las necesidades del mercado.
	Establecer medidas de calidad para los diferentes servicios que ofrece la empresa de acuerdo a una investigación de mercados previa.
	Realizar controles de calidad en los servicios que ofrece la empresa.
Ser reconocida, dentro del mercado objetivo, como la mejor sala de ensayo de la ciudad para el año 2016.	Consolidar un apalancamiento financiero que permita invertir en el mejoramiento físico de las instalaciones de Mi Estudio Producciones.
	Adquirir equipos e instrumentos de última tecnología que logren cautivar el interés de los clientes al igual que su fidelidad.
	Realizar investigaciones continuas que permitan conocer el pensamiento al igual que las necesidades del mercado objetivo con el fin de satisfacerlas.
	Capacitar continuamente a los propietarios al igual que a los futuros empleados de la empresa de tal forma que presten siempre un excelente servicio.
Mantener para el año 2016 una estrategia de precios que concuerde con los de los competidores que ofrezcan servicios de igual o superior calidad a los ofrecidos por la empresa.	Investigar continuamente las estrategias de precios que utilizan los actuales competidores por medio de compradores incógnitos tanto telefónicos como virtuales y presenciales.
Aumentar las ventas en un 80% para el periodo comprendido entre los años 2015 a 2016.	Realizar campañas publicitarias en medios escritos, virtuales y audiovisuales en las que se haga énfasis en la calidad integral del servicio que ofrece la empresa y el valor agregado que representa para los clientes.
	Realizar convenios con artistas o agrupaciones reconocidas en el medio musical de tal forma que presten su imagen para darle reconocimiento a la empresa en el mercado y despertar el interés de este.
	Conformar una fuerza de ventas que ayude al alcance de los objetivos.

Tabla 35. (Continuación).

OBJETIVO DE CORTO PLAZO	ACTIVIDADES
Ampliar la cobertura de atención a los municipios aledaños a la ciudad de Cali para el año 2016.	Realizar visitas continuas a instituciones de municipios aledaños a Cali en las que se lleven a cabo prácticas musicales para ofrecer los servicios que presta la empresa.
	Realizar convenios con empresas transportadoras que favorezcan el traslado de los músicos que viene de otro municipio, al igual que los equipos en el momento de alquilarlos para eventos en lugares aledaños a la ciudad.

Fuente. Creación Propia.

9.5 CRONOGRAMA

La **Tabla 36. Programa de actividades.**, representa el esquema básico donde se distribuye y organiza en forma de secuencia temporal el conjunto de actividades con las que se busca alcanzar los objetivos.

Tabla 36. Programa de actividades.

Actividad / Bimestre	Jun-Jul	Ago.-Sept	Oct-Nov	Dic-Ene	Feb-Mar	Abr-May
Establecer un sistema de recepción de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de los clientes, con el fin de identificar las necesidades insatisfechas de estos.	X	X	X	X	X	X
Fijar tiempos de respuesta adecuados para las necesidades del mercado.	X	X				
Establecer medidas de calidad para los diferentes servicios que ofrece la empresa de acuerdo a una investigación de mercados previa.	X	X				
Realizar controles de calidad en los servicios que ofrece la empresa.			X	X	X	X

Tabla 36. (Continuación).

Actividad / Bimestre	Jun-Jul	Ago.-Sept	Oct-Nov	Dic-Ene	Feb-Mar	Abr-May
Consolidar un apalancamiento financiero que permita invertir en el mejoramiento físico de las instalaciones de Mi Estudio Producciones.		X		X		X
Adquirir equipos e instrumentos de última tecnología que logren cautivar el interés de los clientes al igual que su fidelidad.			X		X	
Realizar investigaciones continuas que permitan conocer el pensamiento al igual que las necesidades del mercado objetivo con el fin de satisfacerlas.	X		X		X	
Capacitar continuamente a los propietarios al igual que a los futuros empleados de la empresa de tal forma que presten siempre un excelente servicio.		X		X		X
Investigar continuamente las estrategias de precios que utilizan los actuales competidores por medio de compradores incognitos tanto telefónicos como virtuales y presenciales.	X		X		X	
Realizar campañas publicitarias en medios escritos, virtuales y audiovisuales en las que se haga énfasis en la calidad integral del servicio que ofrece la empresa y el valor agregado que representa para los clientes.	X	X	X	X	X	X

Tabla 36. (Continuación).

Actividad / Bimestre	Jun-Jul	Ago.-Sept	Oct-Nov	Dic-Ene	Feb-Mar	Abr-May
Realizar convenios con artistas o agrupaciones reconocidas en el medio musical de tal forma que presten su imagen para darle reconocimiento a la empresa en el mercado y despertar el interés de este.	X		X		X	
Conformar una fuerza de ventas que ayude al alcance de los objetivos.			X			
Realizar visitas continuas a instituciones de municipios aledaños a Cali en las que se lleven a cabo prácticas musicales para ofrecer los servicios que presta la empresa.		X		X		X
Realizar convenios con empresas transportadoras que favorezcan el traslado de los músicos que viene de otro municipio, al igual que los equipos en el momento de alquilarlos para eventos en lugares aledaños a la ciudad.			X	X	X	X

Fuente. Creación Propia.

9.6 RECURSOS Y PRESUPUESTO

A continuación se presenta la **Tabla 37. Recursos y presupuesto para el plan de acción y mejoramiento.**, en la cual se describen los recursos que se deben invertir para llevar a cabo las actividades con las que se busca alcanzar los objetivos planteados al inicio de este capítulo. Dicha inversión debe ser recuperada en un término no superior a 5 años.

Tabla 37. Recursos y presupuesto para el plan de acción y mejoramiento.

Actividad	Recursos	Presupuesto
Establecer un sistema de recepción de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de los clientes, con el fin de identificar las necesidades insatisfechas de estos.	Humano Económico	\$100.000

Tabla 37. (Continuación).

Actividad	Recursos	Presupuesto
Fijar tiempos de respuesta adecuados para las necesidades del mercado.	Humano Económico	\$300.000
Establecer medidas de calidad para los diferentes servicios que ofrece la empresa de acuerdo a una investigación de mercados previa.	Humano Económico	\$500.000
Realizar controles de calidad en los servicios que ofrece la empresa.	Humano Económico	\$800.000
Consolidar un apalancamiento financiero que permita invertir en el mejoramiento físico de las instalaciones de Mi Estudio Producciones.	Humano Económico	\$35.000.000
Adquirir equipos e instrumentos de última tecnología que logren cautivar el interés de los clientes al igual que su fidelidad.	Humano Económico	\$18.000.000
Realizar investigaciones continuas que permitan conocer el pensamiento al igual que las necesidades del mercado objetivo con el fin de satisfacerlas.	Humano Económico	\$3.000.000
Capacitar continuamente a los propietarios al igual que a los futuros empleados de la empresa de tal forma que presten siempre un excelente servicio.	Humano Económico	\$5.000.000
Investigar continuamente las estrategias de precios que utilizan los actuales competidores por medio de compradores incognitos tanto telefónicos como virtuales y presenciales.	Humano Económico	\$1.000.000
Realizar campañas publicitarias en medios escritos, virtuales y audiovisuales en las que se haga énfasis en la calidad integral del servicio que ofrece la empresa y el valor agregado que representa para los clientes.	Humano Económico	\$3.000.000
Realizar convenios con artistas o agrupaciones reconocidas en el medio musical de tal forma que presten su imagen para darle reconocimiento a la empresa en el mercado y despertar el interés de este.	Humano Económico	\$2.000.000
Conformar una fuerza de ventas que ayude al alcance de los objetivos.	Humano Económico	\$6.000.000
Realizar visitas continuas a instituciones de municipios aledaños a Cali en las que se lleven a cabo prácticas musicales para ofrecer los servicios que presta la empresa.	Humano Económico	\$2.000.000
Realizar convenios con empresas transportadoras que favorezcan el traslado de los músicos que viene de otro municipio, al igual que los equipos en el momento de alquilarlos para eventos en lugares aledaños a la ciudad.	Humano Económico	\$1.000.000
Total		\$77.700.000

Fuente. Creación Propia.

9.7 RESPONSABLE DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN

Teniendo en cuenta que mi estudio producciones es una micro empresa que actualmente cuenta solo con dos empleados, los cuales son los mismos socios y dueños de la empresa, la responsabilidad de todas las actividades que deben ser llevadas a cabo para alcanzar los objetivos del plan de acción y mejoramiento recaen sobre Jhon Erick Ortiz, quien se apoyará en Ivonne Stephany Muñoz para realizar dichas actividades de manera oportuna y eficaz.

9.8 FORMULACIÓN DE POLÍTICAS

A continuación se establecen las políticas que apoyarán e impulsarán el trabajo de la empresa hacia los objetivos señalados al inicio de este capítulo.

- El cliente es la razón de ser de la empresa, por lo cual todas las acciones de esta deben estar en función de la satisfacción de sus necesidades.
- Todos los servicios contratados por los clientes se deben prestar de acuerdo al tiempo previamente pactado con ellos.
- Mi Estudio Producciones no tendrá preferencias de ningún tipo con los clientes individuales o en grupo que requieran sus servicios.
- El pago de los servicios que ofrece la empresa deberá realizarse una vez terminado el tiempo que se pactó previamente, bajo ninguna circunstancia se permitirá fiar o dar crédito a los clientes.
- Todos los servicios que ofrece la empresa deben contar con altos estándares de calidad.
- Se debe realizar periódicamente controles de calidad en los servicios ofrecidos con el fin de evitar reprocesos y perdidas innecesarias de recursos al igual que pérdida de clientes.
- Se podrán llevar a cabo procesos de apalancamiento financiero siempre y cuando no se afecte la liquidez de la empresa.
- Las inversiones que se deseen realizar deben contar con estudios técnicos y financieros previos que minimicen los posibles efectos negativos que puedan traer.
- La adquisición de equipos e instrumentos musicales debe hacerse previa obtención de cotizaciones de al menos 3 proveedores con el fin de comparar precios y condiciones de los artículos.

- El personal de la empresa debe contar con la posibilidad de realizar capacitaciones por lo menos 1 vez cada dos meses con el fin de actualizar sus conocimientos en los diversos temas que afecten el correcto funcionamiento de la organización.
- Por ningún motivo se llevarán a cabo prácticas de plagio o copia que atenten contra el buen nombre de la empresa y el correcto funcionamiento tanto de esta como de sus competidores.
- Cada que se desee actualizar los precios del portafolio de productos y servicios ofrecidos por la empresa se deberá realizar una investigación previa en el mercado y en los competidores.
- Las campañas publicitarias deberán contener información completamente verídica y se deberá estar en la capacidad de validar dicha información al cliente al momento de prestar el servicio.
- Todos los convenios y negociaciones que realice la empresa deberá estar enmarcados en un ambiente ético y socialmente responsable.
- Las contrataciones de personal deberán realizarse de acuerdo a las leyes que intervengan es este tema.
- Todo personal debe estar plenamente capacitado para brindar siempre un excelente servicio a los clientes.

Las anteriores son las políticas que serán utilizadas como instrumento para la implementación de las estrategias, ya que clasifican lo que se puede y no se puede hacer en la búsqueda de los objetivos de la empresa.

10. SEGUIMIENTO Y CONTROL

El propósito de este capítulo es buscar el cumplimiento de los objetivos de mejoramiento propuestos, hacer seguimiento a la ejecución y avance de los procesos de gestión del grupo, medir la ejecución con relación a los objetivos al igual que definir las acciones correctas por medio de la asignación de responsables, el establecimiento de estándares e indicadores y finalmente el seguimiento al plan de acción.

10.1 ASIGNACIÓN DE RESPONSABLES

Al igual que en el capítulo anterior, los responsables del seguimiento y control al plan de acción serán Ivonne Stephany Muñoz y Jhon Erick Ortiz, quienes son los dueños de la empresa así como los que realizan todas las actividades actualmente. Este seguimiento deberá hacerse en periodos de 1 mes a partir de la fecha de inicio del plan de acción tomando como base la **Tabla 38. Seguimiento al plan de acción.**, en el cual se describen los indicadores que van a ser usados para medir la gestión que se está llevando a cabo.

10.2 INDICADORES DE CONTROL

Los indicadores de control son unidades de medida que se estableces con el objetivo de que sirvan como modelo o criterio con el cual se pueden medir los resultados obtenidos con los cual se pueden tomar decisiones o acciones correctivas cundo se llegan a presentar desviaciones en el proceso organizacional.

Los indicadores de control que van a ser usados para medir el plan de acción y mejoramiento propuesto para Mi Estudio Producciones durante los años 2015 y 2016 serán los siguientes:

- **Nivel de percepción de calidad del cliente.** Se obtiene mediante la realización de encuestas en las que se pregunte a los clientes cual es el nivel de calidad que perciben en los servicios que ofrece la empresa, obteniendo resultados en porcentajes por cada respuesta posible. Total respuestas negativas / total encuestados; Total respuestas positivas / Total encuestados.
- **Nivel de quejas o reclamos.** Número de quejas o reclamos presentados / Número de clientes atendidos.
- **Nivel de satisfacción de los clientes.** Al igual que el indicador anterior se obtiene por medio de encuestas en las que se indague la satisfacción del cliente al recibir los servicios. Total clientes satisfechos / Total Clientes atendidos.

- **Nivel de capacitaciones por bimestre.** Número de capacitaciones recibidas / Número de capacitaciones planeadas.
- **Nivel de endeudamiento.** Total pasivos / Total activos.
- **Margen bruto de utilidad.** Mide el porcentaje de utilidad logrado por la empresa después de haber cancelado las mercancías o existencias: $(Ventas - Costo de ventas) / Ventas$
- **Rendimiento de la inversión.** Determina la rentabilidad obtenida por los activos de la empresa y en lugar de tomar como referencia las ventas totales, se toma como referencia la utilidad neta después de impuestos (Utilidad neta después de impuestos/activos totales).
- **Variación en precios.** Precios de Mi Estudio Producciones / Precios de la competencia.
- **Volumen de ventas.** Total ventas mes / Presupuesto de ventas mes.
- **Efectos de la publicidad.** Se puede determinar por medio del análisis del crecimiento en ventas.
- **Ampliación de cobertura.** Cobertura nueva / Cobertura inicial. Se analiza en términos de ciudades y municipios tomando como base la cobertura inicial que es la ciudad de Cali.

Tabla 38. Seguimiento al plan de acción.

Objetivo	Indicador
Incrementar la percepción de calidad del servicio de sala de ensayo que ofrece la empresa para el año 2016.	Nivel de percepción de calidad del cliente. Total respuestas negativas / total encuestados; Total respuestas positivas / Total encuestados
	Nivel de quejas o reclamos. Número de quejas o reclamos presentados / Número de clientes atendidos.

Tabla 38. (Continuación).

Objetivo	Indicador
Ser reconocida, dentro del mercado objetivo, como la mejor sala de ensayo de la ciudad para el año 2016.	Nivel de satisfacción de los clientes. Total clientes satisfechos / Total Clientes atendidos
	Nivel de capacitaciones por bimestre. Número de capacitaciones recibidas / Número de capacitaciones planeadas
	Nivel de endeudamiento. Total pasivos / Total activos.
	Margen bruto de utilidad. (Ventas – Costo de ventas) / Ventas
	Rendimiento de la inversión. (Utilidad neta después de impuestos / activos totales).
Mantener para el año 2016 una estrategia de precios que concuerde con los de los competidores que ofrezcan servicios de igual o superior calidad a los ofrecidos por la empresa.	Variación en precios. Precios de Mi Estudio Producciones / Precios de la competencia
Aumentar las ventas en un 80% para el periodo comprendido entre los años 2015 a 2016.	Volumen de ventas. Total ventas mes / Presupuesto de ventas mes.
	Efectos de la publicidad. Análisis del crecimiento en ventas.
Ampliar la cobertura de atención a los municipios aledaños a la ciudad de Cali para el año 2016	Ampliación de cobertura. Cobertura nueva / Cobertura inicial.

Fuente. Creación Propia.

11. CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones obtenidas del proceso de intervención realizado a la organización Mi Estudio Producciones.

- Los planes estratégicos resultan altamente beneficiosos para alcanzar excelentes resultados en las organizaciones y Mi Estudio Producciones no es la excepción, ya que al analizar los aspectos más relevantes de la empresa se obtiene como resultado la urgente necesidad de diseñar e implementar un plan estratégico que permita direccionar las actividades de la empresa hacia caminos de éxito y prosperidad.
- Al realizar el trabajo se observó que la gran mayoría de empresas pertenecientes al sector de las actividades creativas, artísticas y de entretenimiento, las cuales forman parte de la competencia de Mi Estudio Producciones son empresas de tamaño pequeño, que aún no se encuentran formalizadas y cuyos recursos son limitados; es decir que todas gozan de similares condiciones en comparación con la empresa objeto de estudio en el presente trabajo.
- De acuerdo al análisis de entornos se logra identificar que la empresa cuenta con excelentes oportunidades que se pueden aprovechar para minimizar los efectos de las amenazas al igual que para lograr un crecimiento sostenible en el tiempo, tanto en ingresos económicos como en cuota de mercado, por lo que hasta el momento, su buena gestión ha evitado que las variaciones del entorno afecten enormemente su correcto funcionamiento.
- El mercado de Mi Estudio Producciones es bastante competido debido a que actualmente existen gran variedad de empresas que ofrecen servicios similares y que cuentan con equipamientos de óptima calidad que les permite brindar una excelente atención al público satisfaciendo sus necesidades. Por otro lado se pudo evidenciar que las barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores al sector son bastante altas, debido a los requerimientos en materia de recursos tanto económicos como humanos para competir con las empresas actuales, de igual manera que el hecho que los clientes se familiarizan con las empresas y es bastante difícil cambiar sus preferencias.
- Por medio del benchmarking realizado a tres de los más importantes competidores de Mi Estudio Producciones, se lograron identificar los factores claves de éxito de la prestación del servicio de sala de ensayo, al igual que comparar los niveles de cada uno; dando como resultado que la empresa objeto de estudio se encuentra en un buen nivel competitivo en comparación con sus tres competidores según las calificaciones obtenidas, permitiéndole competir con dichas empresas en el tiempo que lleva en funcionamiento.

- Existen oportunidades para crecer y permanecer en el mercado ganando buena participación, ya que se han obtenido muy buenos resultados en materia de la percepción de calidad y el alto grado de satisfacción de parte de los usuarios con el funcionamiento del estudio, lo que da muestra de la buena gestión en lo que respecta a crear brechas de diferenciación en el mercado.
- Las estrategias sugeridas en éste documento son una medida de respuesta a la desarmonía que actualmente existe entre calidad y productividad en Mi Estudio Producciones, es una intervención que tiene como objeto equilibrar dichas variables, haciendo que el estudio genere mayores beneficios.
- Los verdaderos resultados de ésta intervención saldrán a relucir cuando se haga la implementación de las estrategias propuestas en éste documento.
- El contenido cultural que poseen las actividades realizadas por Mi Estudio Producciones le convierte en un ente que juega un papel importante en la sociedad, permitiéndole generar constantemente externalidades positivas, por todo lo anterior tiene altas posibilidades de recibir apoyo de terceros ya sea de entidades gubernamentales como de entes privados interesados en promover el fomento de la cultura en la ciudad de Cali.
- Los medios actuales de comunicación representan una herramienta importante para las empresas, al permitirles acceder a información oportunamente, vencer barreras fronterizas, captar la atención de clientes potenciales, entre otras cosas; por tal razón Mi Estudio Producciones puede utilizarla como medio para fortalecer su imagen corporativa e interactuar con clientes actuales y futuros.
- Es importante reconocer que el crecimiento de la organización no solo representará beneficios para quienes devengan ingresos de ella, sino que entre mejores resultados tenga la empresa, mayores probabilidades tendrá de apoyar al desarrollo social, con aspectos como la ampliación de su planta de personal, la satisfacción de necesidades de su público objetivo, entre otras cosas que reiteran que vale la pena esforzarse por encaminar el negocio hacia el éxito.
- Vivimos en un mundo totalmente competitivo, es por eso que la competencia debe aceptarse como parte de la realidad y dejar de verla como una amenaza para empezar a tomarla como una oportunidad para ser mejores y demostrar las capacidades que se tienen.

12. RECOMENDACIONES

Después de compilar las conclusiones hechas por el grupo investigador, se formulan una serie de recomendaciones, que han surgido en respuesta a cada una de las conclusiones presentadas anteriormente.

- Además de poner en marcha el plan estratégico resultante de éste proyecto, es importante que previo a la finalización del periodo concebido en el plan, se realice un diagnóstico financiero para determinar los resultados obtenidos y así plantear los nuevos objetivos, las estrategias para alcanzarlos y determinar el plan de acción a seguir, todo esto en pro de que la organización tenga siempre un rumbo definido que le permita conocer si está en la dirección correcta o si debe modificar su gestión para encaminarse de nuevo.
- La aparente igualdad de condiciones que hay en el sector en el que se desempeña la empresa, respecto al tamaño de activos y formalización de las actividades económicas, debe ser punto de partida para adelantar medidas que logren establecer niveles de diferenciación.
- Es importante que la administración no se confíe de los resultados que se han obtenido de la interacción entre la gestión y el entorno, por el contrario siempre se debe ser consciente de la constante probabilidad de que surjan nuevas oportunidades y amenazas, por lo que la organización debe estar preparada para afrontar los cambios, ya sean en función de aumentar el beneficio o de disminuir los efectos negativos.
- Aunque es posible identificar barreras altas de entrada para nuevos competidores, es importante dirigir acciones en pro de acrecentarlas, para cuidar del posicionamiento que hasta ahora se ha logrado.
- El proceso de benchmarking debe hacerse de manera constante, es importante estar al tanto de los cambios implementados por la competencia y la respuesta que obtienen por parte del mercado, pero más que eso, resulta necesario que sea la organización la que actúe con iniciativas que generen cambios dignos de observar por los competidores, es decir convirtiéndose en foco de los procesos de Benchmarking realizado por ellos.
- Así como la organización objeto de estudio tiene intenciones de mejorar y posicionarse en el mercado, de igual manera sus competidores estarán vigilantes a las posibilidades de ganar participación del mercado, es por eso que resulta pertinente que los factores de diferenciación sean difíciles de imitar y ejecutar acciones constantes que amplíen las brechas de diferenciación cada vez más.

- Resulta necesario que la empresa sea ejemplo de la armonía entre calidad y productividad, siendo dos variables que deben comportarse de forma directamente proporcional, en caso contrario deben existir medidas de intervención que indaguen sobre las causas de la desarmonía y definir un plan de acción para recuperar las condiciones de normalidad, eso fue lo que se realizó con éste trabajo, el cual tomó una condición actual y planteó un plan de acción para mejorarla, pero debe ser un esfuerzo continuo en la medida que constantemente se vigile que exista armonía entre dichas variables.
- Se debe trascender a los propósitos planteados para la realización de este documento, es necesario valorar lo aprendido en el proceso de indagación y planteamiento de estrategias, y más que aplicarlas eficazmente es necesario velar porque sus efectos perduren y así el esfuerzo realizado no quede en vano, en este orden de ideas, se recomienda que constantemente se indague sobre la posición competitiva que ocupa la organización y se planteen nuevas medidas de intervención, teniendo en cuenta que siempre existirán posibilidades de mejorar.
- Se deben aprovechar las características que tiene la organización como es el caso del contenido cultural que tienen las actividades que realiza, de tal forma que se logre generar interés en terceros en invertir a fin de fomentar la participación de la sociedad en la creación de cultura.
- Se recomienda indagar constantemente sobre los beneficios que se pueden adquirir de los medios de comunicación actuales, de manera que la organización pueda adquirirlos; teniendo en cuenta que deben usarse de forma responsable en relación al impacto que pueden generar en los consumidores y la sociedad en general.
- Dar a conocer a la comunidad el papel que juega la empresa o que puede tomar, de forma que se logre una participación masiva, que apoye las medidas tomadas por la empresa para crecer, teniendo en cuenta que podrán percibir a largo plazo los beneficios de dicho crecimiento
- Dado que la competencia es inevitable, se recomienda responder a ella de forma responsable, tomando decisiones con objetividad, al usar al cliente como fuente primordial de información, y evitando sacar conclusiones basadas en creencias personales o en percepciones individuales. Se recomienda fortalecer las cosas buenas que fueron detectadas en la organización y prestar cuidado constantemente para identificar y reconocer las falencias de forma que se pueda actuar de forma oportuna para hallar soluciones.

BIBLIOGRAFÍA

ALONSO CIFUENTES, Julio Cesar; GALLEGO LONDOÑO, Ana Isabel y RÍOS, Ana María. Industrias Culturales de Santiago de Cali: caracterización y cuentas económicas. Cali. 2010.

ALONSO CIFUENTES, Julio Cesar; GALLEGO LONDOÑO, Ana Isabel. Primera aproximación a la caracterización y medición de las Industrias Culturales en Cali. 2011.

ÁVILA BARAY, H.L. (2006) Introducción a la metodología de la investigación. Edición electrónica. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006c/203/

BETANCOURT G., Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Santafé de Bogotá. ECO Editores, 2014.

BETANCOURT G., Benjamín. Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas. Escuela nacional del deporte. Cali, 2013.

BETANCOURT G., Benjamín. Entorno organizacional, análisis y diagnóstico. Universidad del Valle. Cali, 2011.

CASTRO ABANCÉNS, Ignacio y RUFINO RUS, José Ignacio. Creación de empresas para emprendedores. Ediciones pirámide. Madrid, 2010.

CHRISTENSEN, K. y FAHET, L. "Building distinctive competencies into competitive advantage", Strategic Planning Management, Febrero, 1984.

DESS, Gregory G. y LUMPKIN, G. T. Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas. MCGRAW-HILL. Madrid, 2003.

FLOREZ URIBE, Juan Antonio. Plan de negocio para pequeñas empresas. Ediciones de la U. Bogotá, 2012.

Industrias Culturales de Santiago de Cali: caracterización y cuentas económicas, autores: Julio Cesar Alonso Cifuentes, Ana Isabel Gallego Londoño, Ana maría Ríos Millán, escrito en el año 2010

L. HILL, Charles W. y JONES, Garth R. Administración estratégica, un enfoque integrado. Santafé de Bogotá, McGraw-Hill, 1996.

MINTZBERG, H. Safari a la estrategia, Buenos Aires, Editorial Granica, 2008. Cap. 1.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. y VOYER, John. El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos. México. 1997.

PÉREZ CASTAÑO, Bernardo Javier. Competitividad empresarial. Cali, 2004.

PORTER, Michael. "Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors". 1980.

PORTER, Michael. "Cúmulos y competencia – nuevos objetivos para empresas, estados e instituciones". España, 1999.

PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva, Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Madrid. Ediciones Pirámide, 2010.

Revista Dinero, Bogotá. Diciembre 2014. Vol. No. 460.

ROCA, Juanma. El arte de la guerra hoy: Estrategia milenaria para el triunfo en la empresa. España, 2013.

SALONER, Garth; SHEPARD, Andrea y PODOLNY Joel. Administración estratégica. México, Limusa Wiley, 2005.

TARZIJAN M., Jorge. Fundamentos de estrategia empresarial. México, 2008.

VILLEGAS LONDOÑO, Dora Inés y TORO JARAMILLO, Iván Darío. LAS PYMES, una mirada a partir de la experiencia académica del MBA. Revista MBA EAFIT.

Sitios Web

Agencia EFE. "Colombia está entre los 5 países con mejor crecimiento económico". {En línea}. {10 de abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.elespectador.com/noticias/economia/colombia-esta-entre-los-5-paises-mejor-crecimiento-econ-articulo-517017>).

Banco de la República. "Apertura económica". {En línea}. {18 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/apertura-economica>).

Colombia Aprende. "Población Étnica". {En línea}. {18 de Abril de 2015}. Disponible en (<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/article-84457.html>).

CRUZ HOYOS, Santiago. “¿Cuáles son los efectos del cambio climático en Colombia?”. {En línea}. {18 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/cuales-son-efectos-cambio-climatico-colombia>).

DANE. “INFORME ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR”. {En línea}. {15 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.dane.gov.co/index.php/indices-de-precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>).

DANE. Proyecciones de Población 2005 – 2020. {En línea}. {20 de Marzo de 2015}. Disponible en: (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/conciliacenso/8Tablasvida1985_2020.pdf).

DANE. “POBREZA MONETARIA Y MULTIDIMENSIONAL 2013”. {En línea}. {15 de Abril de 2015}. Disponible en: (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/bol_pobreza_13.pdf).

Departamento Administrativo de Planeación. “Cali en Cifras 2013”. {En línea}. {12 de marzo de 2015}. Disponible en: (http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2013.pdf)

DIAL Music. “Historia” {En línea}. {2 febrero de 2015} disponible en: (www.dialmusicstudios.com/historia).

El País. “Conozca los nuevos derechos del consumidor en Colombia”. {En línea}. {18 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/conozca-nuevos-derechos-del-consumidor-en-colombia>).

El País. “Solicitan más recursos para el sector cultural del Valle del Cauca”. {En línea}. {18 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/vea-vivo-foro-sobre-crisis-entidades-culturales-valle>).

El País. “Teatro El Presagio inaugura nueva sala en el barrio Granada”. {En línea}. {2 de febrero de 2015}, disponible en: (<http://www.elpais.com.co/elpais/cultura/noticias/teatro-presagio-inaugura-nueva-sala-barrio-granada>).

El Tiempo. “Hogares ganan 1,9 millones de pesos en promedio”. {En línea}. {18 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13688908>).

El Tiempo. “Por el petróleo, Emisor rebaja su expectativa de crecimiento a 3,6 %”. {En línea}. {13 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/expectativa-de-crecimiento-en-colombia-en-2015/15173444>).

GARCÍA M, Carlos Arturo. “Tasas de interés seguirán estables durante el 2015”. {En línea}. {15 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/tasas-de-interes-en-el-2015/15146597>).

Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible. “Objetivos y funciones”. {En línea}. {18 de Abril de 2015}. Disponible en: (<https://www.minambiente.gov.co/index.php/ministerio/objetivos-y-funciones>).

Ministerio de comercio, industria y turismo. “Misión, visión, objetivos, normas y principios éticos”. {En línea}. {18 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=13>).

Ministerio de cultura. “Política para el emprendimiento y las industrias culturales”. {En línea}. {18 de Abril de 2015}. Disponible en: (http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/politica-emprendimiento-industrias-culturales/Documents/13_politica_emprendimiento_industrias_culturales.pdf)

Ministerio de cultura. “Programa nacional de estímulos a la cultura”. {En línea}. {18 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.mincultura.gov.co/ministerio/quienes-somos/Paginas/default>).

Ministerio TIC. “Ministro TIC presenta avances tecnológicos de Colombia en el Foro Económico Mundial para América Latina 2013”. {En línea}. {18 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-1845.html>).

NUESTRA Herencia. “Visión”. {En línea}. {22 Abril de 2015} disponible en: (<http://nuestraherencia.co/sonta-room/>).

Periódico El Heraldo. “PIB creció 4,6% en 2014, impulsado por la construcción”. {En línea}. {10 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.elheraldo.co/economia/pib-crecio-46-en-2014-impulsado-por-la-construccion-187917>).

Portafolio. “Paz y vías duplicarían el ingreso per cápita en 10 años “. {En línea}. {15 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.portafolio.co/economia/ingreso-capita-colombia>).

Redacción Diario ADN. “Así se divierten, recrean y viven los caleños”. {En línea}. {18 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://diarioadn.co/cali/mi-ciudad/h%C3%A1bitos-de-cale%C3%B1os-seg%C3%BAncuestacali-como-vamos-1.145493>).

Redacción Portafolio. “Tasa de desempleo en Colombia durante 2014 fue de 9,1%”. {En línea}. {15 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.portafolio.co/economia/tasa-desempleo-colombia-durante-2014-fue-91>).

Revista Dinero. “¿Por qué no crece más el PIB per cápita?”. {En línea}. {15 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-del-pib-per-capita-colombia-2015/206097>).

Superintendencia de industria y comercio. “Misión y visión”. {En línea}. {18 de Abril de 2015}. Disponible en (<http://www.sic.gov.co/drupal/mision-y-vision>).

Tecnósfera El Tiempo. “Uso de internet móvil en el país aumentó 58 por ciento en un año”. {En línea}. {18 de Abril de 2015}. Disponible en: (<http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/cifras-de-uso-de-internet-movil-en-colombia/14895016>).

UNESCO, Bangkok. “Definición de industrias culturales”. {En línea}. {2 de febrero de 2015}, disponible en: (https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/65159/1/definici%C3%B3n_concepto_industrias.pdf).