

**PLANEACION ESTRATEGICA PARA DISCOS MELODÍA**

**JAVIER MAURICIO INSUASTY CORDOBA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2004**

**PLANEACION ESTRATÉGICA PARA DISCOS MELODIA**

**JAVIER MAURICIO INSUASTY CORDOBA**

**Informe de Pasantía**

**Asesor**

**DR. GUSTAVO CORTEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2004**

*“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva del autor”.*

*Artículo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1.966, emanada del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.*

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma de asesor

San Juan de Pasto, 25 de Febrero del 2005

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad de Nariño

A la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Al Administrador Gustavo Cortés B.

Al docente Fidel Díaz T.

Al docente Efraín Cabrera Z.

## *DEDICATORIA*

*Agradezco infinitamente a mi señora madre Graciela Córdoba, por estar siempre conmigo en los momentos adversos, por brindarme su apoyo, colaboración y amor materno, cuando más lo he necesitado.*

*A DIOS*

*Javier Mauricio*

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA	16
2. JUSTIFICACIÓN	17
3. OBJETIVOS	18
3.1 OBJETIVO GENERAL	18
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	18
4. MARCO LEGAL	19
5. METODOLOGÍA	20
5.1 TIPO DE ESTUDIO	20
5.2 METODOS DE INVESTIGACIÓN	20
5.2.1 La observación	20
5.2.2 Deducción	20
5.2.3 Fuentes secundarias	20
6. SITUACIÓN ACTUAL	21
7. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	22
7.1 ANALISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA	22
7.2 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA	22
7.2.1 Capacidad directiva	25
7.2.2 Capacidad competitiva	25

7.2.3	Capacidad financiera	27
7.2.4	Capacidad del talento humano	27
7.2.5	Matriz de impacto de la capacidad interna	28
7.2.6	Matriz de evaluación del factor interno	30
7.3	PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES	31
7.3.1	Análisis del entorno económico	31
7.3.2	Análisis del entorno tecnológico	32
7.3.3	Análisis del entorno competitivo	33
7.3.4	Análisis del entorno político	33
7.3.5	Análisis del entorno jurídico	34
7.3.6	Análisis del entorno social	34
7.3.7	Análisis del entorno cultural	35
7.3.8	Análisis del entorno del mercado	35
7.3.9	Matriz de impacto del perfil de amenazas y oportunidades	36
7.3.10	Matriz de evaluación del factor externo	38
7.3.11	La piratería	39
7.4	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	46
7.5	ANALISIS DOFA	48
7.6	ANALISIS DE VULNERABILIDAD	53
8.	REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	56
8.1	MISION	56
8.2	VISION	57

8.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	57
8.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	58
9. FORMULACION ESTRATEGICA	58
9.1 MATRIZ I _ E	58
9.2 DEFINICION DE ESTRATEGIAS	59
9.2.1 Estrategia de penetración de mercados	59
9.2.2 Estrategia de promoción	61
9.2.3 Estrategia de publicidad	63
9.2.4 Simulación financiera de las estrategias	64
10. PROYECTOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS	69
11. DIFUSIÓN DEL PLAN	71
12. CONCLUSIONES	72
13. RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXOS	75

## LISTA DE CUADROS

	<b>pág.</b>
Cuadro 1. Matriz de impacto de la capacidad interna	29
Cuadro 2. Matriz de evaluación del factor externo	31
Cuadro 3. Matriz de impacto del poam	37
Cuadro 4. Matriz de evaluación del factor externo	39
Cuadro 5. Matriz del perfil competitivo	47
Cuadro 6. Matriz dofa	50
Cuadro 7. Análisis de vulnerabilidad	54
Cuadro 8. Matriz de vulnerabilidad	55
Cuadro 9. Matriz I – E	58
Cuadro 10. Análisis penetración en el mercado	65
Cuadro 11. Promoción	66
Cuadro 12. Plan de medios	68
Cuadro 13. Plan de acción	70

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
Anexo A. Entrevista al talento humano	76
Anexo B. Tabulación entrevista al talento humano	78
Anexo C. Estados de resultados	82

## **RESUMEN**

DISCOS MELODÍA es una empresa comercial del orden privado, la cual realiza operaciones de venta y distribución de productos fonográficos, en la ciudad de San Juan de Pasto. Actualmente no cuenta con un modelo de Planeación Estratégica que dinamice y mejore su funcionamiento administrativo tanto individual y como colectivo.

Por esta razón se desarrolló el Diagnóstico estratégico, para destacar los principales factores internos y externos, que contribuyen al fortalecimiento de la organización como lo son: la imagen corporativa, liderazgo y posicionamiento en el mercado. Se identificaron conceptos externos de influencia notable, como la piratería de música, nuevos competidores, cambios económicos, que han afectado el desarrollo económico y administrativo de la empresa.

El modelo de Planeación Estratégica propuesto, tiene como objetivo principal, mejorar el presente y futuro de la organización, para que exista una correcta toma de decisiones, un clima organizacional adecuado, preparación y adaptación a los cambios, creación de nuevas ventajas competitivas e implementación de estrategias, que sirvan de base para la estabilidad y crecimiento económico de la empresa.

## **ABSTRACT**

DISKS MELODY are a commercial company of the private order, which carries out sale operations and distribution of phonographic products, in the city of San Juan of Pasto. At the moment it doesn't have a model of Strategic Planning that energizes and improve their administrative operation so much individual and as collective.

For this reason the strategic Diagnostic was developed, the main internal and external factors that contribute to the invigoration of the organization to highlight like they are it: the corporate image, leadership and positioning in the market. External concepts of influence notable were identified, as the music piracy, new competitors, economic changes that have affected the economic and administrative development of the company.

The pattern of proposed Strategic Planning, has as main objective, to improve the present and future of the organization, so that a correct one exists taking of decisions, an appropriate organizational climate, preparation and adaptation to the changes, creation of new competitive advantages and implementation of strategies that serve as base for the stability and economic growth of the company.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente debido a los constantes cambios y al dinamismo generado por la economía global y local, se plantean nuevos desafíos y surgen diferentes obstáculos que hacen muy difícil a las pequeñas y grandes organizaciones sobrevivir en el mundo empresarial.

Las grandes, medianas y pequeñas empresas necesitan constantemente adaptarse a los cambios y situaciones que son generadas en el sistema económico. Para ello deben tomar decisiones y optar por redireccionar su funcionamiento administrativo individual y colectivo. En el caso de “Discos Melodía”, la planeación estratégica se convierte en una excelente alternativa para guiar en forma continua y mejorada el comportamiento y las decisiones de la organización. También se constituye en el marco teórico base para las diferentes acciones de la organización en todos sus niveles. La planificación estratégica es el instrumento más adecuado para tomar decisiones, simula escenarios, identifica vías de acceso y salidas, facilita los acuerdos previos y precisos a la elaboración y ejecución de una medida concreta, analiza y evalúa permanentemente. El plan Estratégico es una oportunidad para la empresa ya que plantea y genera un cambio.

El propósito de este esfuerzo es contribuir a la comprensión sistemática del Plan Estratégico, partiendo del análisis estructural de la empresa Discos Melodía, determinando sus puntos débiles, fortalezas, sus riesgos y oportunidades, que sirvan de base para una mayor identificación e implementación de las estrategias necesarias para crear una posición defendible, e incrementar las fuentes de ventajas competitivas de la empresa.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa Discos Melodía actualmente no cuenta con un modelo sistemático de Planeación Estratégica, que permita a la organización lograr una mayor competitividad, flexibilidad a los cambios, y llevar a cabo una correcta toma de decisiones. La empresa pasa por una difícil situación que se ve reflejada en una baja considerable en su volumen de ventas, en relación a años anteriores. No se han tomado las medidas y precauciones necesarias para los cambios y amenazas que constantemente debe afrontar la empresa.

En los últimos años la empresa ha tenido que asumir y enfrentar cambios bruscos, en su entorno como lo son la piratería de música, la aparición de nuevos competidores dentro del mercado, sin estar lo suficientemente preparada. Existe un vacío y desconocimiento importante de lo que debe ser la planeación de la empresa, ya que la misma no cuenta con un plan estratégico adecuado que le permita aprovechar las oportunidades, que se presentan en el entorno, y aumentar sus fortalezas.

### **1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cómo implementar un modelo de planeación estratégica en “Discos Melodía”?

## 2. JUSTIFICACIÓN

Debido a la gran importancia que ha tomado la Planeación Estratégica dentro de las organizaciones, se han hecho necesarias para los administradores cada una de sus partes integrantes; las mismas que permiten una visión estratégica para la elaboración de planes a corto, mediano y largo plazo y que faciliten la consecución de los objetivos y metas establecidas. Es de vital importancia, que como estudiantes, se cree una cultura productiva, encaminada a mejorar la estructura de las organizaciones.

Desarrollando un modelo de planeación estratégica la empresa “Discos Melodía” tendrá un marco base para mejorar sus actividades administrativas, de esta manera alcanzará un mejor desarrollo y cumplirá más rápidamente sus metas organizacionales.

La empresa tendrá un mayor y mejor conocimiento del entorno en el cual opera, de sus clientes actuales y potenciales, como también de las acciones actuales de sus competidores. La planeación estratégica será importante en la toma de decisiones, permitiendo que sea un proceso transparente, democrático y seguro.

La planificación estratégica permite a la empresa ampliar y mejorar sus objetivos organizacionales mediante el diseño de estrategias de mercadeo principalmente tendientes, a la suma de esfuerzos de todos los miembros de la organización, a la promoción y fomento de la competitividad empresarial.

El plan estratégico pretender convertirse en un espacio para plantear ideas, desde el que sea posible obtener una visión compartida y de consenso sobre la empresa que se pretende tener, analizando su real situación, y definiendo la forma como debe actuarse.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un modelo de Planeación Estratégica en la empresa “Discos Melodía” dirigido al logro de sus metas organizacionales.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ✓ Realizar el perfil de amenazas y oportunidades que influyen en el funcionamiento de Discos Melodía.
- ✓ Hacer el perfil de capacidad interna y la matriz de perfil competitivo de la empresa.
- ✓ Identificar estrategias con el fin de mejorar y optimizar las oportunidades y fortalezas, reduciendo las amenazas y debilidades en la organización.
- ✓ Analizar los factores de riesgo para la estabilidad económica de “Discos Melodía”.

#### **4. MARCO LEGAL**

La empresa como base de desarrollo tiene una función social, que implica obligaciones. El estado estimulará el desarrollo empresarial. Por mandato de ley impedirá que se obstruya o restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso de personas o empresas que ejerzan tácticas o mecanismos dominantes en el mercado nacional.

La empresa “Discos Melodía” se encuentra afiliada a ASINCOL, (Asociación de Productores e Industriales fonográficos de Colombia), que defiende los derechos de los productores de fonogramas.

El artículo 37 de la decisión 351 del Acuerdo de Cartagena, con relación a los derechos de distribución dispone: “los productores de fonogramas tienen el derecho de autorizar o prohibir la distribución pública del original y de cada copia del mismo, mediante la venta, alquiler o cualquier otro medio de distribución al público.”

El objeto de la empresa es el desarrollo de operaciones de comercialización y distribución de productos fonográficos. Legalmente la empresa se encuentra registrada en la Cámara de Comercio con número de Nit 12.972.551 – 0 y de matrícula 72365-6, con domicilio en la ciudad de San Juan de Pasto.

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se hará es exploratorio y descriptivo, ya que de la empresa se realiza un trabajo referente a la implementación de un modelo de planeación estratégica, que sirva de base para trabajos posteriores, y es descriptivo porque se realizará un mayor análisis del problema a investigar, conociendo como afecta a la empresa.

### 5.2 METODOS DE INVESTIGACION

**5.2.1 Análisis y Síntesis.** Mediante este método se podrán identificar las variables que afectan el normal funcionamiento de la empresa, y de acuerdo a ello se podrá realizar su correspondiente análisis y síntesis.

**5.2.2 Deducción.** La deducción nos permite explicar los hechos y sucesos más concretamente, permite también aclarar las causas y consecuencias que son generadas por el problema, en el caso particular de “Discos Melodía” se deducirá por ejemplo: como afecta la piratería y en que forma las ventas de la empresa.

**5.2.1 La observación.** La observación directa permite un contacto más cercano de los hechos y características que rodean el problema, así mismo sirve de apoyo para descubrir e identificar los factores y variables, que enmarcan el tema de investigación.

### 5.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

**5.3.1 Fuentes Primarias.** Se recolectó valiosa información, ya que se ha contado con apoyo total de la gerencia de la empresa. Se emplearon técnicas como entrevistas al talento humano de la empresa, revisión de documentos contables como balances, estado de resultados, facturas de proveedores, inventarios, etc.

**5.3.2 Fuentes Secundarias.** Para el proceso de planeación estratégica se ha acudido y utilizado fuentes secundarias, como textos especializados en administración y mercadotecnia, información de revistas económicas, que nos brindan bases teóricas para la realización de este trabajo.

## 6. SITUACION ACTUAL

La empresa “Discos Melodía” desarrolla sus actividades en la ciudad de San Juan de Pasto desde hace ya 20 años.

En la década del 70 empieza la vinculación del Señor CARLOS ARTURO VALENCIA, actualmente de profesión economista, con la actividad de la música en la ciudad. A muy temprana edad, 12 años exactamente realizó actividades de mensajería, y ventas en una empresa pionera en la comercialización de música nariñense y colombiana. Poco a poco el mercado de la música en el departamento se va expandiendo, es por eso que nace la “Trilogía musical” conformada por “Almacén Chávez, Columbia Records y Radio Melodía”, en la cual DON CARLOS, se desempeñaba aún como empleado. Gracias al apoyo de su familia, y con recursos provenientes de entidades financieras DON CARLOS, consigue independizarse y conformar su propia empresa, la cual se caracterizó por la novedad y variedad en sus productos. No conforme con ello y en la constante búsqueda de realizar su sueño empresarial DON CARLOS decide abrir otros puntos de venta, la mayoría de ellos con bastante éxito.

En los años 1994 y 1995 se realizaron intentos de comercialización con el país vecino del Ecuador, los cuales no tuvieron el éxito esperado, debido a la crisis económica de ese país. De igual manera en los años 1997 y 1998 intentó expandir su mercado hacia las zonas del Putumayo y Cauca, esfuerzo que fue opacado por la difícil situación de orden público.

La aparición del C D compact Disk revolucionó totalmente el mercado de la música en el mundo, remplazando totalmente a los LPS de 16.33 y 45 revoluciones.

Es así como DON CARLOS ha podido consolidar su sueño de hacer empresa, con un alto espíritu de crecimiento, responsabilidad y cumplimiento.

## 7. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

En los dos últimos años la empresa “Discos Melodía”, ha visto disminuida notablemente su rentabilidad, hecho que también se ha notado en la disminución en sus ventas y participación en el mercado.

Toda empresa a lo largo de su existencia se ve influenciada por lo que acontece en su entorno interno y externo. Predecir de que forma puede afectar cada uno de ellos, con el transcurrir del tiempo a la organización, constituye una parte esencial del diagnóstico estratégico. El monitoreo debe ser continuo, de manera que se disponga de información adecuada de lo que sucede y va a suceder en los diferentes entornos. Se debe interpretar, organizar y utilizar en forma correcta la información, con el fin de conseguir los objetivos y maximizar así el éxito de la organización.

### 7.1 ANALISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA

La cultura de una organización es un sistema social que se basa en un conjunto central de valores y convicciones, y que se desarrolló o aprendió, como consecuencia de los esfuerzos de la organización a través del tiempo, para afrontar su entorno, su éxito lleva a las personas a considerar su manera de hacer las cosas como el mejor camino para afrontar su entorno en el futuro.

El talento humano posee una serie de valores y principios éticos que le permiten actuar y realizar su trabajo guiados por su sentido de pertenencia, responsabilidad y compromiso hacia la empresa. Aún así éste se debería extender hacia los clientes y personas, que adquieren los productos que vende la empresa, para armonizar en un mayor grado el clima organizacional. La empresa cuenta con un portafolio de servicios, sin embargo hace falta una mayor difusión hacia los clientes de la empresa.

La filosofía de “**DISCOS MELODÍA**” está basada en la transparencia, verdad, y cumplimiento, que se encuentran implícitas en todas sus actividades, para ser transmitidos hacia sus clientes fijos y potenciales.

### 7.2 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

Se obtuvo información necesaria para llevar a cabo, la determinación de fortalezas y debilidades internas de la organización, mediante los siguientes procedimientos:

- Recopilando material escrito anteriormente sobre la empresa ( trabajo de grado ) “Reestructuración administrativa de DISCOS MELODIA “

- Observación y estudio de las funciones de cada empleado
- Análisis de procesos
- Análisis de puestos
- Entrevistas a la gerencia y talento humano
- Reuniones

**Sistema Contable.** Mi labor como pasante en la empresa, se centró básicamente, en el área de Contabilidad, en la cual conté con el apoyo total de la contadora la Doctora Martha Matta.

La empresa maneja el paquete contable SIIGO, el cual agiliza de forma permanente las actividades financieras de la misma. Cada computador de la empresa tiene instalado este paquete , facilitando el manejo y procesamiento de la información. El sistema era sometido a un control y mantenimiento, por parte de la distribuidora con sede en la ciudad de Cali.

**Cartera Morosa.** Se le preguntó al personal de cartera y créditos, acerca de la situación del área, coincidieron en afirmar que se presentaban inconvenientes, como el incumplimiento de algunos clientes fijos y nuevos, la no agilización en su cobro, recuperación y atraso en su actualización.

**Manual de Procedimientos.** El acceso permanente al archivo y documentos de la empresa, me permitió conocer el manual de funciones, reglamento interno y seguridad industrial. Tuve la oportunidad de revisar y corregir este documento, el cual presentaba algunas inconsistencias y errores en su contenido, para que luego fuera aprobado por el Ministerio de Trabajo y Protección Social.

La convivencia con el talento humano durante el tiempo de desarrollo de la pasantía, se constituye en un elemento importante para la identificación de elementos del clima organizacional y factores internos relevantes.

**Experiencia.** El personal lleva un tiempo considerable desempeñando su trabajo.

**Sentido de pertenencia.** Los empleados poseen un alto sentido de pertenencia y compromiso, que les ha permitido tener un gran afecto hacia ella y el resto de sus compañeros.

**Clima organizacional.** Existe un ambiente de armonía y respeto por los demás, el comportamiento se caracteriza por principios como la honestidad, la lealtad y transparencia frente a la organización.

**Servicio al cliente.** El servicio que se presta hacia los clientes es destacado ya que el personal, conoce bien su labor. Se cuenta con el talento humano necesario para brindar apoyo, orientación a los clientes, antes y después de la compra.

**Imagen de la empresa.** La comunidad tiene una imagen positiva de la empresa, dada la calidad en sus productos, seriedad y credibilidad

De igual manera se detectaron falencias referentes al talento humano como la estabilidad laboral y el nivel de remuneración, ya que por ser una empresa pequeña, está sujeta a cambios y reestructuraciones.

Se asistió a varias reuniones ordinarias y extraordinarias llevadas a cabo al interior de la empresa, caracterizadas siempre por el liderazgo y dinamismo de su gerente propietario el señor Carlos Arturo Valencia, en donde se trataban temas relacionados con las actividades, funcionamiento, problemas internos y externos de la empresa. Se identificaron aspectos que eran parte de las diferentes áreas de la empresa, y que representaban una amenaza o fortaleza, influyendo directa o indirectamente sobre ella , entre los cuales están:

**Fuerza de ventas.** Se citaba a los vendedores externos para que realizaran un reporte de sus actividades, por ejemplo: número de visitas al día, clientes nuevos, clientes fijos, zonas visitadas, pedidos, solicitudes de crédito. Se notaron falencias, entre las cuales se pueden destacar, número insuficiente de vendedores y falta de capacitación primordialmente.

Se le preguntó a los vendedores externos, cuáles eran las principales dificultades que tenía la fuerza de ventas de la empresa, las cuales fueron:

- Número insuficiente de vendedores
- Capacitación continua al personal de ventas
- Dificultad de las visitas a clientes a zonas y empresas, como falta de tiempo en las visitas, ya que al ser el número de vendedores muy limitado, no se alcanzaba mayor cobertura

**Liquidez de la empresa.** Debido principalmente a una disminución en las ventas, al pago de obligaciones financieras, el nivel de liquidez de la empresa

no era el óptimo, los recursos eran utilizados en el pago de nómina y pago a proveedores.

**Endeudamiento.** La empresa tenía compromisos debido a préstamos con entidades bancarias, créditos con proveedores, y préstamos de particulares.

**Planes Operativos.** Las actividades y labores futuras, no se planeaban con suficiente anticipación, notándose la ausencia logística para su disposición y ejecución.

**Estudio de mercados.** Se planteó varias veces esta opción, ya que ante la falta de un estudio de mercados adecuados a los requerimientos y necesidades de la empresa, dejaría a un lado la oportunidad de mejorar su horizonte empresarial.

**7.2.1 Capacidad directiva.** La capacidad de dirección de la empresa está a cargo de su gerente general y propietario el señor Carlos Arturo Valencia.

### **Debilidades**

**Ausencia de planes operativos.** Que contribuyan a mejorar en tiempo y mejores resultados las actividades de la empresa.

### **Fortalezas**

**Liderazgo.** El gerente de la empresa es ante todo un líder, con una imagen positiva, que es reconocido y respetado por el talento humano de la empresa.

**Manual de procedimientos.** La empresa cuenta con documentos como manuales de funciones, reglamento interno de trabajo y seguridad industrial, lo que disminuye los riesgos y agiliza las actividades administrativas. También contribuye a que el personal conozca debidamente las funciones y responsabilidades que tiene dentro de la empresa, aumentando así la productividad laboral

**7.2.2 Capacidad competitiva.** Dentro de la capacidad competitiva de la empresa, se destacan como principales factores los siguientes:

### **Debilidades**

**Estudio de la competencia,** la empresa no se anticipa a la competencia, desconociendo notablemente sus estrategias de venta, sus fortalezas y

debilidades, para así poder desarrollar una ventaja competitiva. Reaccionando en forma lenta y pausada a su entorno competitivo.

**Aumento de la fuerza de ventas.** La empresa necesita aumentar su fuerza de ventas, que le permita una mejor cobertura del mercado.

**Estudio de mercados.** La empresa no tiene un estudio de mercados, ni tampoco un plan de mercadeo que pueda brindarle suficiente información mercadológica, para adoptar e implementar las estrategias adecuadas.

### **Fortalezas**

**Posicionamiento de la empresa.** DISCOS MELODÍA se caracteriza por ser líder dentro de la comercialización de productos fonográficos dentro de la ciudad de San Juan de Pasto, cuenta con una alta participación en el mercado de la música en la ciudad, sin embargo está ha ido disminuyendo considerablemente. El mercado es altamente competitivo tanto en forma legal, como ilegal, ya que existen otras empresas que son una competencia fuerte como Impacto Musical, Codiscos, Más Música. Así mismo las ventas ambulantes, ubicadas en las calle 17 entre Carreras 21 y 23, en los centros comerciales San Andresito y Bomboná, representan una competencia desleal para la empresa.

A pesar de esto DISCOS MELODÍA, continúa en su lucha, por apoyar el arte y talento regional, dando satisfacción a sus clientes fijos y ocasionales con productos de excelente calidad.

**Servicio al cliente.** La calidad en la prestación de servicio al cliente es buena pero no mejora, ante la ausencia de una capacitación oportuna y permanente del talento humano.

**Canales de distribución.** Los canales de distribución de la empresa son adecuados ya que se satisface la demanda con productos de muy buena calidad y precios cómodos. Sin embargo se hace necesario la implementación de nuevos canales, para que el consumidor adquiriera el producto en una forma más cómoda y rápida.

**Publicidad Y Promoción.** Los niveles de publicidad y promoción en la empresa no son muy altos y se requiere, de una nueva filosofía publicitaria y promocional. La empresa necesita una presencia más agresiva y constante en los principales medios de comunicación en la ciudad.

**Imagen corporativa.** La imagen de la empresa a nivel regional es muy buena, ya que es reconocida ampliamente por la comunidad, debido a la calidad y variedad en sus productos, y por sus precios cómodos.

**7.2.3 Capacidad financiera.** Este aspecto es de gran importancia ya que de él depende gran parte de la estabilidad de la empresa.

### **Debilidades**

**Liquidez.** La empresa no tiene un alto nivel de liquidez, ya que los recursos financieros no son muy grandes y los que hay son utilizados en el pago de sus obligaciones.

**Endeudamiento.** El nivel de endeudamiento es alto debido a que las obligaciones financieras de la empresa son considerables.

**Cartera morosa.** No existe agilidad en el cobro de la cartera morosa de la empresa, generando conflictos y atrasos en su actualización.

### **Fortalezas**

**Manejo del sistema contable.** La empresa cuenta con un sistema contable, moderno, ágil y adecuado al manejo de sus operaciones financieras, lo que le permite por ejemplo conocer el estado de cuenta de clientes y proveedores.

**7.2.4 Capacidad del Talento Humano.** Se identificaron factores como:

### **Fortalezas**

**Experiencia.** La experiencia del talento humano dentro de la empresa es muy amplia, ya que cada uno de los trabajadores lleva un tiempo considerable desempeñando su respectivo cargo.

**Sentido de pertenencia.** El talento humano posee un alto sentido de pertenencia y compromiso hacia la empresa, facilitando y dinamizando el trabajo en equipo.

**Clima organizacional.** El talento humano de la empresa trabaja, en un ambiente de armonía, de profundo respeto por los demás. El comportamiento individual y colectivo está basado en la defensa de los valores y la responsabilidad.

### **Debilidades**

**Estabilidad laboral.** Lamentablemente el personal de la empresa, está expuesto a cambios y reestructuraciones que eventualmente se puedan realizar.

**Nivel de remuneración.** Por ser una empresa pequeña el nivel de remuneración no es muy alto.

**7.2.5 Matriz de Impacto de la Capacidad Interna.** Se realiza un análisis de las fortalezas, y debilidades de la empresa clasificándolas como alta, mediana o baja y el impacto que tienen.

**Cuadro 1. Matriz de impacto de la capacidad interna**

FACTORES INTERNOS									
	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>									
- Liderazgo	X						X		
- Ausencia planes operativos					X		X		
- Manual de procedimientos	X						X		
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>									
- Posicionamiento de la empresa	X						X		
- Estudio de la competencia				X			X		
- Servicio al cliente	X						X		
- Canales de distribución		X						X	
- Imagen Corporativa	X						X		
- Publicidad y Promoción			X				X		
- Estudio de mercados				X			X		
- Fuerza de ventas				X			X		
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>									
- Liquidez				X			X		
- Cartera morosa				X			X		
- Endeudamiento				X			X		
- Manejo del sistema contable	X						X		
<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>									
- Experiencia	X						X		
- Clima organizacional	X						X		
- Sentido de pertenencia	X						X		
- Estabilidad laboral				X			X		
- Nivel de remuneración				X				X	

**7.2.6 Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI).** En su realización se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

- Identificar las fortalezas y debilidades en cada área de la empresa
- Seleccionar los factores claves críticos de la empresa
- Ponderar cada factor clave de la lista, según su importancia relativa, con relación al éxito o fracaso en el sector que se desenvuelve. Los valores van desde 0,0 (sin importancia) a 1,0 (máxima importancia). La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada . Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1,0.

- Clasificar cada valor clave. La escala de valores es:

Debilidad mayor	=	1
Debilidad menor	=	2
Fortaleza menor	=	3
Fortaleza mayor	=	4

- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para esta establecer un resultado ponderado para cada variable.

- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización. Sin importar el número de factores por incluir, el resultado ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1,0 a otro alto de 4,0 siendo 2,5 el resultado promedio. Los resultados mayores que 2,5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2,5 muestran una organización con debilidades internas.

**Cuadro 2. Matriz de evaluación del factor interno ( Mefi )**

<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<i>PONDERACION</i>	<i>CALIFICACION</i>	<i>RESULTADO PONDERADO</i>
1. Liderazgo	0.08	4	0.32
2. Posicionamiento de la empresa	0.10	4	0.40
3. Imagen corporativa	0.12	4	0.48
4. Estudio de la competencia	0.06	2	0.12
5. Liquidez	0.08	1	0.08
6. Estudio de mercados	0.08	1	0.08
7. Ausencia planes operativos	0.10	1	0.10
8. Aumento fuerza de ventas	0.08	1	0.08
9. Servicio al cliente	0.10	4	0.40
10. Manual de procedimientos	0.08	3	0.24
11. Sentido de pertenencia	0.06	4	0.24
12. Cartera morosa	0.06	1	0.06
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.6</b>

El resultado de la matriz de evaluación del factor interno es 2.6, significa que la empresa posee fortalezas internas tanto en el aspecto operativo, como en el de talento humano que le han permitido destacarse en el mercado. Sin embargo tiene debilidades que amenazan directa y constantemente su estructura y funcionamiento, que deben ser examinadas y corregidas para que se conviertan en más fortalezas.

### **7.3 PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM)**

Para el análisis del entorno externo, se recurrió a varios métodos como :

- Investigación: recolección de material informativo, como periódicos, revistas actuales, boletines. etc
- Consulta en Internet, para captar información estadística en páginas especializadas, de entidades como: el DANE, para conocer índices de desempleo, Cámara de Comercio, revistas económicas como Dinero, Cambio, Portafolio, la página de Sayco y Acinpro, para la obtención de datos e información importantes para complementar este estudio.

**7.3.1 Análisis del entorno económico.** Se analizan variables como:

#### **Amenazas**

**Empleo e ingresos.** Los principales sectores que generan empleo en el municipio son: comercio, agropecuario, servicios y construcción. Sin embargo se encuentra que las personas inactivas representan más de la mitad de la población del mercado laboral, lo cual se ha visto reflejado en la tasa de desempleo de Pasto, que es del 15.3 % como producto de fenómenos estructurales del orden nacional asociados a la baja inversión, falta de industria, y poca transformación que deja mayor valor agregado. Respecto a los ingresos de los habitantes del municipio de Pasto, estos son bajos. Se estima que más del 39% reciben ingresos menores a dos salarios mínimos legales. Lo anterior ha conllevado a que se genere un excedente de mano de obra que se ve obligado a recurrir a actividades no convencionales como el empleo informal (ventas callejeras, servicio doméstico).

Las actividades informales se caracterizan por su bajo grado de mentalidad empresarial, su escala reducida en la producción, fácil entrada y salida de los trabajadores, dependencia de recursos locales, utilización de tecnología intensiva en mano de obra y el no cumplimiento de reglamentaciones laborales.

En contratos una pequeña proporción recibe ingresos superiores a los cuatro salarios mínimos ( 10.2% ), situación que dificulta la generación de una demanda que dinamice la economía del municipio. San Juan de Pasto dada su estructura económica no ofrece la posibilidad de incrementar el número de empleados acorde a su crecimiento de la población, debido a la carencia de un sector moderno competitivo, que aunque potencialmente existen muchos consumidores, presenta una baja demanda, como producto del nivel de ingresos.

Fuente Revista La Nota Económica. DANE

**7.3.2 Análisis del entorno tecnológico.** Es uno de los factores de mayor riesgo para la empresa.

### **Oportunidades**

**Automatización de procesos.** La empresa cuenta con modernos sistemas tecnológicos, que permiten una agilidad permanente, en las actividades que se llevan a cabo en la empresa, de acuerdo a ello es posible tener una base de datos de clientes, proveedores, cartera, paquetes contables, información instantánea sobre productos y precios, etc.

### **Amenazas**

**Formato MP3.** Una de las realidades que en los últimos tiempos ha afectado directamente al derecho de autor en relación con los fonogramas, constituye el "formato MP3" que permite escuchar toda recopilación de música con calidad de CD sin necesidad de pagar un elevado valor, en la cuenta de teléfono e incluso es

posible crear un disco de DVD con más de 80 horas de música. MP3 es la abreviatura de MPEG Audio Layer 3 (sigla de Motion Picture Experts Group = Grupo de Expertos en Películas), es un conjunto de estándares para comprimir y almacenar audio y vídeo digitales.

El MP3 da sonido con calidad de CD en un formato de archivo que no requiere más de 1MB (MB= mega byte, que es una medida de almacenamiento de información, relativamente pequeña) por cada minuto de sonido, en tanto que un CD normal o un archivo de sonido con extensión WAV (siglas que definen que se trata de un archivo de sonido) requiere 11MB por minuto.

La dudosa legalidad del MP3 ha dado lugar a críticas feroces por parte de compañías discográficas, que son quienes se ven afectadas directamente puesto que han tenido grandes pérdidas económicas desde la aparición de este formato, que cada vez se va extendiendo más.

Fuente. Página web sony music.

**7.3.3 Análisis del entorno competitivo.** Representa la forma como se desenvuelve la empresa en el mercado, y la forma como reacciona ante los cambios.

### **Amenazas**

**Posicionamiento de la competencia.** Aunque el posicionamiento de la empresa es alto, las otras empresas que representan una competencia directa para “Discos Melodía”, están rápidamente logrando un mayor posicionamiento y participación en el mercado, sin que se hagan los esfuerzos administrativos necesarios para controlar esta situación.

**Piratería de música.** Basándose en las cifras de la oferta legal, en la demanda y en los resultados de los operativos de las autoridades, se calcula que en el país la piratería representa el 51% del mercado de software, 70% del mercado de la música, 75% del mercado de los videos y 10% de los libros de interés general. Estas cifras significan que el país está en un nivel intermedio, en comparación con otros países, como por ejemplo Paraguay con 95%, y China con 90%, que encabezan la lista de los que tienen mayores índices de piratería.

Fuente. Revista cambio octubre 2004

**Publicidad de la competencia.** La competencia ha aumentando su publicidad en medios de comunicación como radio y prensa, esto ha generado que se den a conocer y tengan reconocimiento por parte de los consumidores.

**7.3.4 Análisis del entorno político.** Representa un aspecto muy positivo para los objetivos que persigue la empresa.

## Oportunidades

**Políticas a favor de derechos de autor.** El gobierno a través de la Dirección Nacional de Derechos de Autor, adscrita al ministerio del Interior y de Justicia, protege los derechos de autor y de propiedad intelectual y fomenta la lucha contra la piratería.

Fuente. Sayco y Acinpro

**7.3.5 Análisis del entorno jurídico.** Constituye las el marco jurídico que protege los derechos de las empresas legalmente constituidas.

## Oportunidades

**Leyes contra la piratería de música.** La piratería de música, actualmente es perseguida y sancionada. La legislación es bastante completa: Ley de derechos de autor, Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, la decisión 351 , el Código Penal de 2000, artículos 270, 271 y 272. El castigo para la piratería según el Código Penal, la piratería tiene prisión de dos a cinco años y multa de 20 a 1.000 salarios mínimos legales. Pero hay una ley de 1980 que dice que si se impone una pena de tres años o menos, es excarcelable. Para la reforma del Código Penal se está proponiendo que sólo sea excarcelable para los últimos eslabones de la cadena, es decir, para los distribuidores y vendedores ambulantes, pero no para los productores industriales de piratería. Los principales convenios y acuerdos internacionales que Colombia ha firmado en relación con el tema de la piratería son: El más importante es el Convenio de Berna de 1886, que Colombia firmó en 1987. Hay 151 países miembros, y garantiza la defensa de los derechos de un autor en todos esos países. En 1996, se firmó el tratado de la OMPI sobre derechos de autor y el tratado de la OMPI sobre interpretación, ejecución y fonogramas, considerados como los tratados de Internet que complementaron el de Berna.

Fuente. Sayco y Acinpro

**7.3.6 Análisis del entorno Social.** Es uno de los aspectos más vulnerables que afecta directamente la rentabilidad de la empresa,

## Amenazas

**Desempleo.** El índice de desempleo en la ciudad se ubica como uno de los más altos del país con el 15.3 %. Las condiciones de empleo que posee Pasto, se están deteriorando con el paso del tiempo. Lo anterior se explica porque Pasto carece de un sector moderno competitivo debido a la falta de recursos físicos, de talento humano, financieros, de cultura empresarial, y por otro a una deficiente demanda de efectivo, bajo nivel de ingresos, de una gran parte de la población,

que no les permite adquirir un número reducido de bienes, esto profundiza significativamente el desempleo en la ciudad, así como el nivel de ahorro de las personas.

Según la encuesta realizada por Fedesarrollo, al menos el 80 % de los jefes de hogar consideran que la calidad del empleo es cada vez más deteriorada y por tanto los ingresos obtenidos no son suficientes, las personas deben recurrir a vender sus activos, pues la incertidumbre del ingreso futuro no les permite recurrir a créditos. Además el empleo que actualmente tienen no proporciona las condiciones necesarias para garantizar el bienestar económico del hogar, los hogares menos satisfechos con las condiciones de su trabajo, son los de estrato bajo (60%), aunque para los estratos medios y altos esta cifra es también elevada: 50.1 % y 44.4 %.

Fuente. Estudio de mercado de Trabajo Regional y su Área de Influencia.

**Inseguridad.** Actualmente la violencia y seguridad en Pasto se ha visto seriamente afectada en los últimos años, las estadísticas así lo demuestran. En la ciudad, siguen creciendo los índices delincuenciales, no obstante que instituciones oficiales han tratado de controlarlos, mediante la aplicación de diferentes planes y programas, con los que se garantiza que el manejo convencional de la seguridad, no es garantía de éxito.

Fuente. Diario del sur Noviembre 2004

**7.3.7 Análisis del entorno cultural.** Nuestro departamento y en especial la ciudad, se han caracterizado por el aprecio de la música regional.

### **Oportunidades**

**Interés por la música.** La música es un arte y debido a ello, tiene gran aceptación entre las personas, ya que origina entretenimiento y cultura. En nuestra región nariñense se promueve el arte musical, con la presentación de eventos de diversos aires musicales.

**7.3.8 Análisis del entorno del mercado.** Se debe empezar por los productos que vende la empresa.

**El producto.** El material fonográfico no es un producto que se considere de primera necesidad, su demanda es principalmente debido a satisfacer el gusto de las personas y a brindar entretenimiento y cultura.

**7.3.9 Matriz de Impacto del perfil de Amenazas y Oportunidades.** Se analizan las oportunidades y amenazas del entorno externo de la empresa con su correspondiente impacto.

**Cuadro 3. Matriz del perfil de amenazas y oportunidades**

FACTORES EXTERNOS									
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>ECONOMICOS</b>									
- Empleo e ingresos				X			X		
<b>TECNOLÓGICOS</b>									
- Automatización de los procesos	X						X		
- Formato MP3				X			X		
<b>COMPETITIVOS</b>									
- Piratería de música				X			X		
- Publicidad de la competencia					X			X	
- Posicionamiento de la competencia				X			X		
<b>DEL MERCADO</b>									
- El producto				X			X		
<b>POLÍTICOS</b>									
- Políticas a favor derechos autor	X						X		
<b>JURÍDICO</b>									
- Leyes contra la piratería música	X						X		
<b>SOCIAL</b>									
- Desempleo				X			X		
- Inseguridad				X			X		
<b>CULTURAL</b>									
- Interés por la música	X						X		

**7.3.10 Matriz de Evaluación del Factor externo.** El procedimiento requerido para su elaboración es el siguiente:

- Determinar las oportunidades y amenazas de la empresa
- Seleccionar los factores claves del entorno
- Asignar una ponderación entre 0.0 sin importancia y 1.0 muy importante a cada factor. La sumatoria de las ponderaciones deberá ser 1.0
- Clasificar los factores claves de acuerdo a la siguiente tabla:

Amenaza mayor = 1    Amenaza menor = 2

Oportunidad menor = 3    Oportunidad mayor = 4

- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para Establecer el resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización. Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluida en una MEF, el resultado ponderado más alto posible para una organización es 4.0 y el resultado total ponderado menor posible es 1.0, el resultado ponderado promedio es 2.5. un resultado 4.0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y con graves amenazas externas.

**Cuadro 4. Matriz de evaluación del factor externo (Mefe)**

<i>FACTORES EXTERNOS CLAVES</i>	<i>PONDERACION</i>	<i>CALIFICACION</i>	<i>RESULTADO PONDERADO</i>
1. Empleo e ingresos	0.12	1	0.12
2. Piratería de música	0.16	1	0.16
3. Formato MP3	0.14	1	0.14
4. Leyes contra la piratería	0.16	4	0.64
5. Interés por la música	0.12	4	0.48
6. Inseguridad	0.08	2	0.16
7. Políticas derechos autor	0.12	3	0.36
8. Apoyo a las pymes	0.10	4	0.40
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.46</b>

La matriz de evaluación del factor externo (MEFE) tiene un resultado de 2.46 lo que significa que la empresa no se encuentra muy lejana del promedio. El surgimiento de fenómenos externos como la piratería y el mal uso que se le da al formato MP3, se constituyen en los principales factores de riesgo para el normal funcionamiento de la empresa. La oportuna intervención del Gobierno y de las autoridades pertinentes, tanto a nivel mundial como nacional, están consiguiendo controlar estas situaciones, pero aún falta un mayor y mejor accionar, para que las empresas tengan un respaldo mucho más sólido, y no tengan que afrontar estas amenazas en forma directa. La empresa afronta graves amenazas externas, las cuales debe analizar muy cuidadosamente, y de acuerdo a ello diseñar e implementar las estrategias mercadológicas y herramientas administrativas necesarias, de no ser así la empresa sufriría las consecuencias.

**7.3.11 La piratería.** La propiedad intelectual desde sus orígenes ha jugado un papel importantísimo en la sociedad, puesto que constituye la manera como se protege por una parte a los autores y a todo lo relacionado con la producción de sus obras, creaciones intelectuales en los diversos aspectos y por otra parte a las invenciones en general.

El derecho de autor, a parte del valor cultural, tiene una creciente importancia en la economía de los países, ya que a partir de la creación intelectual, nacen una serie de industrias o negocios, por tanto, está relacionado directamente con el comercio, así en los últimos años han aparecido las negociaciones comerciales

internacionales que inciden en la economía de los países porque un buen porcentaje de ellas se destina a este fin y ello no ocurre exclusivamente con países desarrollados sino incluso con aquellos que están en vías de desarrollo, como es el caso de Costa Rica que exporta su software a algunos países. Esto genera además fuente de trabajo en mayor grado y los ingresos que se quedan en el país que utiliza la obra son aún mayores a aquellos del país productor, en la mayoría de los casos.

En un mundo económicamente globalizado, como el actual, donde se propende a la libre circulación de las mercaderías, se vuelve imperioso proteger al derecho de autor, con lo cual no se está salvaguardando solamente un derecho humano sino también una fuente de trabajo e ingresos en general de un país.

Por consiguiente, no puede pasarse por alto un grave problema actual y latente, como constituye la Piratería o copia de las obras intelectuales que en la mayoría de las veces se la intenta justificar bajo la común versión de que la obra copiada va a ser encaminada para el exclusivo uso personal. Hecho con el cual se trata de hacer aparecer como que es una copia lícita y no el famoso delito de piratería que va creciendo cada día más de una forma alarmante. Podemos considerar a la piratería como un delito consistente en la reproducción de obras publicadas o de fonogramas, por cualquiera de los medios existentes, incluido el informático y con el fin de distribuirlos al público obteniendo de ello una ganancia sin autorización alguna del titular del derecho de autor.

El Derecho De Autor: El derecho de autor es un derecho universal que se ha desarrollado desde la antigüedad, ha sido reconocido en legislaciones nacionales, tratados y convenciones internacionales y en una legislación universal con principios fundamentales que rigen el derecho de autor, puesto que "la obra intelectual es como el hombre: universal y por ello, el ámbito de protección debe llegar hasta el autor extranjero y su obra". El derecho de autor es un derecho universal porque la obra intelectual se proyecta a la humanidad y con cuya protección se beneficia la sociedad civil en sí porque implica un reconocimiento a su progreso cultural. Por este motivo y además porque el ideal común consagrado en la Declaración Universal de Derechos Humanos adoptada por la Organización de las Naciones Unidas el 10 de diciembre de 1948, es promover efectivamente los derechos y libertades, dentro de los cuales se encuentra reconocido el derecho de autor en el Art. 27.

El delito de la piratería, se encuentra afectando además de los intereses de su autor a las leyes del comercio legítimo porque toda producción intelectual significa inversiones y divisas para el Estado y en base a ello debería propenderse a

proteger y garantizar los derechos de autor en realidad, esto es, haciéndolas efectivas a las normas existentes y no dejándolas en el papel como letra muerta.

**La reproducción de obras literarias.** La reproducción sin autorización de su autor sobre esta clase de obras, puede ser considerada como la primera en practicarse a nivel mundial. Pues además, con su origen se comienza a buscar una protección para el derecho de autor, debido a que con la invención de la imprenta vino la veloz reproducción de copias de cualquier libro y a un costo mucho menor del real, (lo que dio lugar a la piratería literaria), siendo por esta razón demandado por un número cada vez mayor de lectores.

Desde este entonces hasta la actualidad se ha constituido en una forma sumamente común de poner las obras literarias a disposición del público, debido a que estas copias no autorizadas tienen una mayor acogida por su precio bajo, con la misma calidad de la obra, lo que hacen que toda la gente pueda acceder a ellas sin importar su condición económica, debido a que los precios están a su alcance y no se vuelvan prohibitivos como los reales, sobre todo para pueblos latinoamericanos. Este fue y continúa siendo el fundamento principal para justificar la piratería, ya que incluso en diversas ocasiones han surgido opiniones como por ejemplo que ahora se critica el hecho de que en la comunidad en general y sobre todo en la juventud exista un desinterés absoluto por la lectura y el mínimo tiempo que se dedica a ella, sea efecto de la coerción ejercida por escuelas y colegios. Estos críticos sostienen que cómo se puede tratar de aumentar el índice de interés por la lectura, si el valor de la mayor parte de obras es sumamente alto, lo cual obliga al pueblo a privarse de esta práctica y a poner esas obras fuera del alcance de la juventud y de todo el pueblo en sí.

Por todo esto, se ha convertido en un convencimiento generalizado que la copia no autorizada de estas obras, sea por medio del fotocopiado o de descargarse una obra de Internet y luego imprimirla, para así tenerla como propia, viene a ayudar a la cultura en el sentido de que al poder adquirir obras valiosas a precios bajos o nulos, se está incentivando a la comunidad a que retorne su interés e inclinación por la lectura y deje de lado otras actividades que han ido sustituyéndola, como es el caso de la Televisión.

Refiriéndonos directamente, a la reproducción literaria no autorizada en el mundo de la informática, tenemos que la forma más común constituyen las llamadas "Bibliotecas y libros digitales" existentes en Internet, donde el usuario puede no solamente leer libros completos en formato electrónico, sino que lo principal es que ese libro electrónico puede descargarse de la red e imprimirse con facilidad en cualquier impresora, así como grabarse en el disco duro con formato HTML (que es el utilizado para páginas Web, propias de Internet) y así leerlos en un

procesador de texto. El mencionado medio es utilizado no solamente para reproducciones encaminadas al uso personal sino sobre todo para obtener lucro de la venta de esas copias que por lo general es la finalidad perseguida y que da origen a la piratería, antes que al mismo uso personal. Uso que mientras no esté respaldado por la autorización del titular de la obra como hemos visto, no es un acto lícito, debido a que para estar de conformidad con la ley se requiere inexorablemente dicho consentimiento.

**Reproducción de música en general.** A la piratería fonográfica se la ha definido como las grabaciones sonoras que se realizan para reproducir un fonograma ("Toda fijación exclusivamente sonora de los sonidos de una ejecución o de otros sonidos o de sus representaciones digitales"), sin el consentimiento del titular del derecho y utilizando cualquier procedimiento que disponga el pirata para luego distribuir al público esas copias y obtener una ganancia de ese proceso.

En cuanto a lo que respecta a la reproducción de cualquier clase de música disponible en el campo de la informática a través de Internet, el más famoso e inclusive polémico programa de recopilación de música de diverso tipo, denominado originalmente como "Motion Picture Experts Group" y más conocido en su abreviatura "MP3" que por sus características muy peculiares, es el que nos puede proporcionar una idea clara y concreta de lo que abarca este tipo de reproducción no autorizada, relacionada con los puntos que hemos tratado anteriormente. Además es uno de los formatos más promocionados, que habla y da lugar no sólo a la grabación de música MP3 sino a la venta de reproductores para poder escuchar su música.

**El MP3.** Una de las realidades que en los últimos tiempos ha afectado directamente al derecho de autor en relación con los fonogramas, constituye el "formato MP3" que permite escuchar toda recopilación de música con calidad de CD sin necesidad de pagar un elevado valor en la cuenta de teléfono e incluso es posible crear un disco de DVD con más de 80 horas de música.

**¿Qué es?** MP3 es la abreviatura de MPEG Audio Layer 3 (sigla de Motion Picture Experts Group = Grupo de Expertos en Películas), es un conjunto de estándares para comprimir y almacenar audio y vídeo digitales.

El MP3 le da sonido con calidad de CD en un formato de archivo que no requiere más de 1MB (MB= mega byte, que es una medida de almacenamiento de información, relativamente pequeña) por cada minuto de sonido, en tanto que un CD normal o un archivo de sonido con extensión WAV (siglas que definen que se trata de un archivo de sonido) requiere 11MB por minuto.

Esta diferencia que no afecta la calidad de sonido se debe a que los archivos MP3 se basan en la psicoacústica, (estudio de la forma en la cual el cerebro percibe el sonido). Esta ciencia determina que existen sonidos que el cerebro no los percibe, así los sonidos más altos cubrirán a los más bajos y fundamentándose en ello el codificador del MP3 los elimina, creando un archivo que parece el mismo pero que en la realidad es considerablemente más pequeño.

Este formato fue creado por un grupo de estudiantes universitarios y de pensadores avanzados que según uno de los articulistas, decidieron no pagar más precios elevados –\$17 en ese entonces- por un CD original y crear su propio sistema de distribución de música que permite a las personas elaborar con facilidad un archivo digital de una canción desde un CD y después aprovechar Internet como medio de compartir esos archivos con personas de similares gustos, en tan solo unos minutos y en forma gratuita o por unos pocos centavos.

Este hecho, el famoso MP3 se ha convertido en uno de los formatos más requeridos por los usuarios e incluso existen invitaciones públicas, a través de anuncios publicitarios de este formato, donde se le invita al usuario a que disponga de una colección de CDS en el disco duro de su computadora o a que grabe su música preferida en un CD y luego lo distribuya a millones de personas en la Red. Invitaciones todas estas a un ilícito, que aunque parezcan inverosímiles, constituyen la realidad del mundo actual y ante la cual no podemos ser indiferentes.

Requerimientos:

En cuanto a los requerimientos del MP3 para reproducir sus archivos son mínimos, una configuración estándar para una computadora personal (PC): computadora Pentium de 166MHz (medida de almacenamiento considerable para información), tarjeta de sonido, CD-ROM, bocinas o audífonos, entrada para audio, conexión a Internet y espacio en el disco duro para almacenar estos archivos (aunque luego se los pase a un CD). Que es lo más común y normal que existe en una computadora. La pieza más importante del software del MP3 es el reproductor que codifica uno de estos archivos MP3, luego dirige el audio hacia la tarjeta de sonido y por tanto a sus bocinas.

A estos reproductores se los puede encontrar de toda clase y para toda exigencia. Incluso actualmente existen unos portátiles para el auto, denominado "MP3ROM" que puede almacenar diez horas y media de música, en lugar de los 74 minutos de un CD común y para instalarlo necesita a penas hacer un puente desde la batería del auto (12 Voltios) o usar un adaptador de cigarrillos. Además trae un control remoto para cambiar de tema musical sin distraer peligrosamente la

atención del conductor; así como viene también con una fuente de alimentación para conectarlo al equipo de audio, si se prefiere retirarlo del automóvil. Todos ellos se los promociona al usuario a través de direcciones electrónicas donde puede encontrar un sinnúmero de cada clase, así como también descargar programas de copiado. Todo esto necesario para que su reproducción MP3 resulte un verdadero éxito. Si lo que el usuario desea es crear su propio archivo MP3 necesitará un dispositivo de descomposición y un codificador, puesto que el primero toma una canción del CD y la convierte en archivo WAV (de sonido) y luego el codificador transforma este archivo en MP3.

Los pasos para una reproducción de música en general, dentro del formato MP3 son:

- Elección de las melodías, que para su reproducción es necesario primero ejecutar un programa de copiado y luego se coloca un disco en blanco (discos que se los adquiere con total facilidad en el mercado) en la unidad de CD-ROM.
- Conectarse con [www.cddb.com](http://www.cddb.com) para que el PC conozca y guarde los nombres reales de cada canción.
- Dejar trabajar al programa de copiado que toma un archivo de música digital desde un CD de audio y lo guarda en la computadora como un archivo WAV.
- Es posible grabar sonidos desde un reproductor de cassettes o de tocadiscos conectándolo a la entrada de audio del PC, luego se le carga el software de copiado para que convierta a las canciones en WAV.
- Compresión de los archivos WAV en MP3 con lo cual se reduce notablemente el tamaño de una canción sin perder su calidad. Con algunos programas de copiado no es necesario activar esta compresión.
- Se almacenan las canciones MP3 en un solo directorio y se las ordena por artista.

La dudosa legalidad del MP3 ha dado lugar a críticas feroces por parte de Compañías Discográficas, que son quienes se ven afectadas directamente puesto que han tenido grandes pérdidas económicas desde la aparición de este formato que cada vez se va extendiendo inexorablemente. Las Compañías Discográficas a las que hacemos mención en el acápite anterior, se han dedicado desde hace algún tiempo a trabajar con iniciativas como formatos seguros (o al menos que requieren de un mayor proceso) que les permite ofrecer, vender y distribuir audio mientras controlan la redistribución; para lo cual la Sociedad General de Autores y

Editores ha presentado un programa "Araña" diseñado para localizar sitios con canciones MP3. La razón de esta medida se encuentra en el hecho de que el formato MP3 se distribuye con facilidad entre quienes no les interesa respetar las leyes de derecho de autor; ya que los afectados mantienen el criterio que la múltiple reproducción en este formato no es más que una violación al derecho de autor, sin importar la finalidad a la que se dedique dicho producto.

Quienes lo defienden manifiestan que no hay legislación al respecto, lo cual si lo llevamos a la realidad es falso puesto que toda obra en general está protegida por el derecho de autor, (aunque ello constituya una norma general y no específica) y en este caso las obras promocionadas por el MP3 no solamente son ofrecidas al público para que las escuche sino sobre todo para que las recopile en un solo CD el número de canciones que quiera y de esa forma las tenga para el uso que desee y no necesite adquirir los CDS legítimos distribuidos por las Compañías Discográficas en Casas Musicales. Es mas, a ello es a lo que invitan abiertamente la mayoría de sus anuncios publicitarios, como hemos visto.

En unión a ese criterio de defensa del famoso formato, muchas opiniones y agradecimientos se han dado por parte de los usuarios, así a manera de ejemplo tenemos que uno de ellos manifestaba que agradecía a los creadores del MP3 porque él era un asiduo admirador de la música de todo tipo, mejor pop español y del rock y que durante toda su vida cuando no existía la informática, había invertido y dejado una gran cantidad de dinero a las multinacionales discográficas por la compra de los soportes que contenían esta clase de música porque no tenía más remedio que ir a la tienda a comprar Compact Disc a precios que él los califica como generalmente abusivos. Y ahora no es que él defienda la piratería de canciones que está produciendo Internet pero que gracias al formato MP3 puede acceder a un bien cultural como es la música que quiera sin tener que pagar valores por el trabajo de la Casa Disquera y menos aún por derecho de autor, tan solo su egreso era para el CD donde efectúa las grabaciones, lo cual era un gasto mínimo.

En tanto, que quienes atacan la existencia de este formato, afirman que no es más que otro modo de piratería, aunque sus defensores sostengan que ese material se lo descarga solamente para uso personal, lo cierto es, -dicen sus adversarios- que la realidad demuestra lo contrario, puesto que es evidente y notoria la forma cómo esos CDS circulan al público. La realidad es, que este aspecto ha constituido verdaderamente un problema porque en forma expresa no hay ninguna norma que controle este acto de ofrecerle al público música para escucharla y grabarla y tanto compositores como Casas Discográficas han empezado a darse cuenta de la realidad que conlleva frente a la importante disminución que han sufrido los ingresos económicos inherentes al derecho de autor. Frente a todo lo analizado podemos aseverar que al ser una práctica muy extendida en el mundo actual, la

utilización de programas ilegales, no solamente por particulares sino también por empresas, porque en las dos situaciones cabe el uso personal, entre las razones para que aumente cada vez más esta preferencia, tenemos que la principal es el argumento del ahorro en dinero, bajo el común fundamento y justificación de que la copia va a ser utilizada exclusivamente en el ámbito familiar o del trabajo y no se va a comercializar con ella.

#### **7.4 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO**

Se tiene en cuenta las empresas que son competencia directa para “Discos Melodía” y que pertenecen al mismo mercado en la ciudad.

Los pasos para la elaboración de la matriz son:

- Identificar y seleccionar los factores claves de éxito en la empresa
- Asignar la ponderación a cada factor de éxito, para indicar la importancia relativa de ese factor en el éxito de la empresa.

La ponderación de cada factor debe variar de 0.0 a 1.0, las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores, la columna de ponderaciones debe sumar 1.0.

- Se asigna a cada competidor la debilidad o fortaleza, en cada factor clave de éxito en donde:

Debilidad mayor = 1      Debilidad menor = 2

Fortaleza menor = 3      Fortaleza mayor = 4

- La ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por su clasificación. El resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.
- Finalmente se debe sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor. Esto da un resultado ponderado para cada firma. Dicho resultado ponderado revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores. Los totales ponderados pueden variar de 1,0 (más bajo) a 4,0 (el más alto).

Para el análisis competitivo de la empresa se han tomado en cuenta los competidores más cercanos a “Discos Melodía” similares en cuanto a estructura y tamaño. Los factores claves seleccionados son los siguientes :

**Imagen corporativa.** Representa la opinión de los clientes tanto internos como externos acerca de la empresa, en relación a su credibilidad, seriedad, servicio al cliente, calidad en sus productos, etc.

**Posicionamiento de la empresa.** Corresponde al lugar que ocupa la empresa dentro del mercado y su nivel de aceptación y compra por parte de los consumidores, indica también los niveles de eficiencia de la empresa, para conocer el desenvolvimiento de la empresa en el mercado.

**Servicio al cliente.** En general en este aspecto la empresa tiene una ventaja importante sobre las demás, la atención es personalizada para que las dudas e inquietudes de las personas sean resueltas rápidamente. La empresa cuenta con el talento humano capacitado para brindar un excelente atención a los clientes. Los productos que ofrece la empresa están debidamente organizados de acuerdo a su género y estilo musical. Para mayor comodidad e información de los clientes, se tienen catálogos de música, que orientan a las personas para que pueden escoger libremente el producto que más se ajuste a su gusto musical y presupuesto. Debido a ello se ha logrado que los clientes permanezcan fieles a la empresa y que realicen sus compras frecuentemente.

**Liderazgo.** El gerente tiene un amplio conocimiento y experiencia en la dirección de empresas, el señor Carlos Arturo Valencia B, es una persona preparada, ya que es profesional en Economía de la Universidad de Nariño, el cual por años ha sido gerente y líder, responsable del éxito de la empresa

**Cuadro 5. Matriz del perfil competitivo**

FACTORES CLAVES	PONDERACION	DISCOS MELODIA		IMPACTO MUSICAL		PRODISCOS	
		CL	RP	CL	RP	CL	RP
1. Imagen corporativa	0.30	4	1.2	3	0.9	2	0.6
2. Posicionamiento de la E.	0.25	3	0.75	2	0.50	2	0.5
3. Servicio al cliente	0.30	3	0.9	3	0.9	3	0.6
4. Liderazgo	0.15	3	0.45	2	0.3	2	0.3
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>3.3</b>		<b>2.6</b>		<b>2</b>

La empresa “Discos Melodía” lleva más de 20 años dentro del mercado musical en la región, lo que le permite obtener el mayor puntaje de 3.3, frente a 2.6 de Impacto Musical y 2 de Prodiscos. Se observa que la empresa se destaca entre las demás, especialmente en los factores claves de imagen corporativa y servicio

al cliente. Las fortalezas de “Discos Melodía” en estos factores claves son la excelente imagen que tiene ante la comunidad y su buena atención al cliente. En los otros dos factores claves posicionamiento de la empresa y liderazgo obtiene una ventaja considerable, con su competidor más próximo que es Impacto Musical, es importante analizar sobre todo el posicionamiento de la empresa, para desarrollar e implementar estrategias, que le permitan obtener una ventaja competitiva mayor.

## 7.5 ANALISIS DOFA

El DOFA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos. El análisis permitirá a la organización formular estrategias para el aprovechamiento de fortalezas, prevención de debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Es una herramienta de comparación y formulación de estrategias a través de cuatro grandes posibilidades:

**Estrategias FO.** Se basa en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

**Estrategias DO.** Tiene como objetivo la mejora de debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas.

**Estrategias FA.** Se dirige a aprovechar la fortaleza interna para disminuir o eliminar la amenaza externa.

**Estrategias DA.** Busca una actuación que contrarreste la debilidad interna y eluda las amenazas externas.

Para construir una matriz DOFA, se debe tomar en cuenta la información de las matrices MEFI, MEFÉ y MPC y seguir los siguientes pasos:

- Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes.
- Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.

- Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.

### **Estrategias Fo:**

- Desarrollar e implementar nuevas estrategias de mercadeo ( F 1,2, O2 )

La empresa necesita rápidamente adoptar, desarrollar e implementar nuevas estrategias de mercadeo, que amplíen y sirvan de guía para el cumplimiento de metas y objetivos.

- Realizar y colaborar en jornadas contra la piratería ( F 2,3 – O 1,2 )

Se podría efectuar :

En colaboración con la Alcaldía Municipal, mediante la elaboración y puesta en marcha de una campaña más agresiva y sólida contra la piratería de música.

Mediante la publicidad en medios de comunicación, especialmente Radio, Televisión, prensa, que informen objetivamente y prevengan a la ciudadanía sobre los riesgos que conlleva la piratería de música.

- Mayor participación en eventos culturales y musicales ( F 2,3 – O 2 )

Aprovechando estos espacios de entretenimiento y cultura, para crear en la comunidad, mejores y más sanos hábitos de consumo.

- Introducir en el mercado nuevos productos. ( instrumentos musicales )  
( F 1,5 – O 2 )

Mediante la comercialización de nuevos productos, como instrumentos musicales se puede ampliar el mercado, obtener nuevos clientes, mejorar la rentabilidad y obtener un mejor posicionamiento.

### **Estrategias Da:**

- Gestionar Recursos económicos ( F 2 - A 1,4 )

Buscar y gestionar recursos, fuentes de financiamiento que alivien y fortalezcan las finanzas de la empresa, con entidades bancarias, Gobierno.

- Ampliar y mejorar un programa de ventas a domicilio ( F 2,4 – A 1,3,4 )

Aumentar y capacitar permanentemente la fuerza de ventas, para que el programa tenga el alcance y éxito esperado.

- Realizar alianzas estratégicas ( F 1,2 - A 2,3,4 )

Con empresas y distribuidores, encaminados a obtener una mayor solidez en el mercado.

- Hacer promociones de ventas más atractivas para clientes fijos y ocasionales ( F 1,4 – A 3,4 )

Encaminadas a incrementar el consumo del producto y la obtención de nuevos productos.

### **Estrategias Do**

- Realizar una investigación de mercados ( D 1,2,3 – O2 )

La investigación de mercados permitirá conocer hábitos de consumo, segmentaciones del mercado, análisis y proyecciones del mercado, del producto. Para ello contar con la asesoría de un profesional experto en Mercadotecnia para la asesoría y éxito de la investigación. De acuerdo a ello se tendrá una excelente base, para diseñar un plan de mercadeo apropiado para la empresa.

- Obtener apoyo legislativo y económico del gobierno ( D 4 – O 1,3 )

El gobierno brinda apoyo y asesoría a las pymes, se debe conseguir un mayor compromiso por parte del mismo, mediante leyes más eficaces y severas que contrarresten la actividad ilegal de la música en la región.

- Fortalecer el área de ventas ( D 5 O 2 )

Aumentando en un mayor número la fuerza de ventas

Brindando y ejecutando un programa de capacitación continua

### **Estrategias Da**

- Establecer índices de productividad ( D 2,3 – A 4 )

Los que permitirán evaluar y mejorar el desempeño laboral.

- Mejorar la segmentación del mercado ( D 1,4 – A 3,4 )

Realizando una correcta elección del mercado meta, que permita concentrar esfuerzos, preparar planes para lograr objetivos de ventas, utilizando el menor costo.

- Adoptar una nueva filosofía publicitaria ( D1 – A 1,4 )

Que fortalezca la imagen corporativa de la empresa, contribuyendo a la difusión y venta del producto, la cual también se podría extender a otras ciudades que son puntos estratégicos de actividad mercantil, como Ipiales, Sandoná, San Pablo, para captar nuevos distribuidores y consumidores.

## **7.6 ANALISIS DE VULNERABILIDAD**

Es la identificación de los factores más importante de la empresa que se pueden convertir en un momento dado en barreras que obstaculizan la consecución de los objetivos, por eso es importante llevar a cabo la evaluación de las consecuencias para estar preparados ante la ocurrencia de dichas situaciones hipotéticas. Los pasos a seguir son:

- Identificación de puntales, los cuales son elementos de los cuales depende la empresa para sobrevivir
- Traducir los puntales en amenazas para el negocio, el imaginar lo peor permite a la dirección estar preparada para enfrentar el impacto potencial de una amenaza.
- Evaluación de las consecuencias, se debe analizar cuidadosamente las consecuencias que traería a la empresa la ocurrencia de la amenaza señalada.
- Valorizar el impacto, evaluadas las consecuencias de cada puntal se debe valorar y calificar la magnitud del impacto, se puede efectuar en una escala de 0,0 a 10 en la que 0 denota ausencia de impacto, mientras que 10 consecuencias desastrosas.
- Probabilidades de ocurrencia de la amenaza, consiste en estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0,0 y 1,0 se evaluará la probabilidad de ocurrencia de un hecho o puntal. Esta probabilidad indicará el tipo de acciones que deben tomarse. Una amenaza con alta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas, de corto plazo.
- Capacidad de reacción, se calificarán entre 0,0 y 10, siendo 0,0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción.

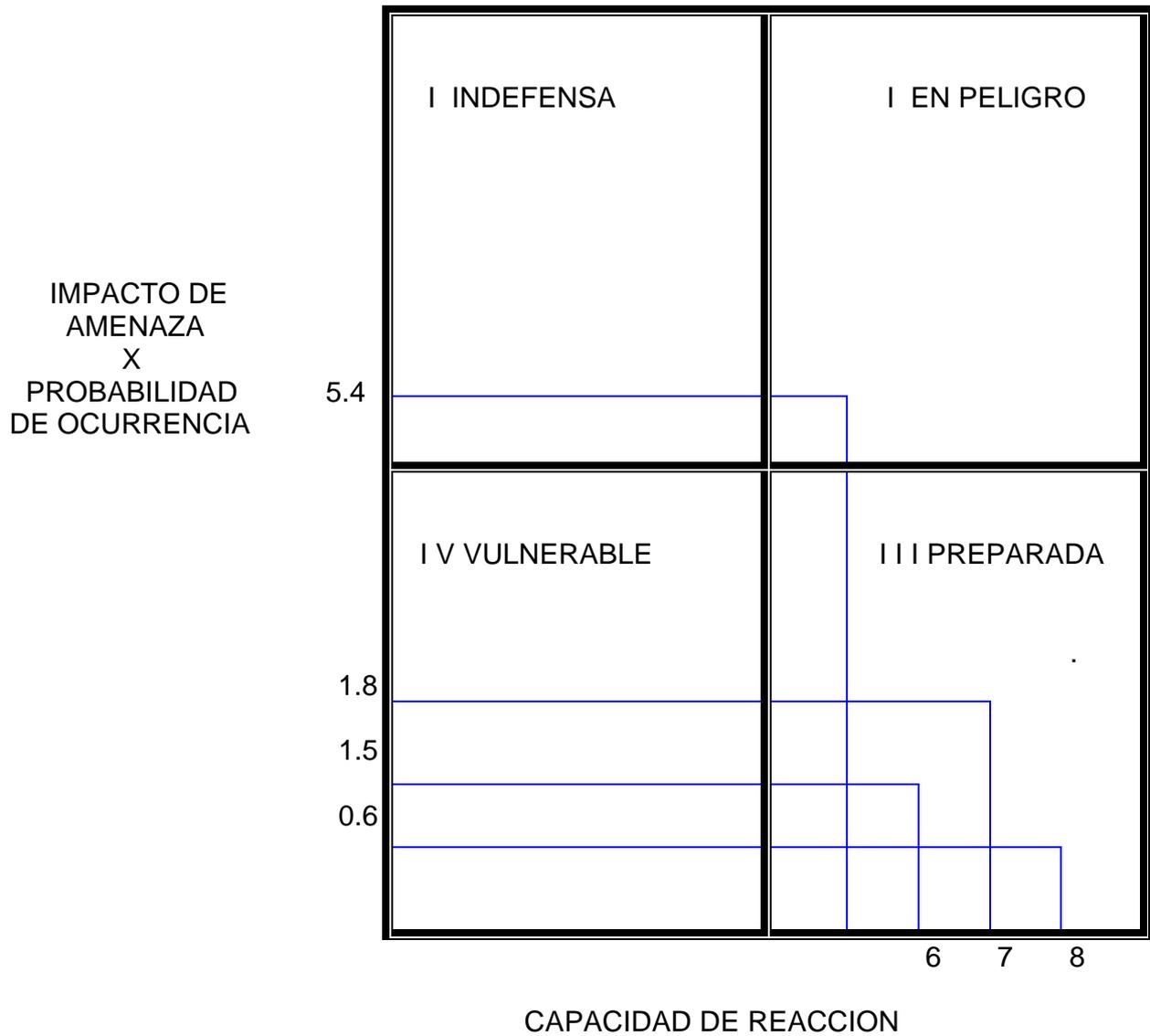
### Cuadro 6. Matriz dofa

<b>MATRIZ DOFA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<b>DISCOS MELODIA</b>	1. Posicionamiento de la empresa 2. Liderazgo 3. Imagen corporativa 4. Servicio al cliente 5. Canales de Distribución
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
	1. Desarrollar e implementar estrategias de Mercadeo ( F 1,2, - O 2 )	1. Llevar a cabo una investigación de Mercados ( D 1,2,3 - O 2 )
1. Leyes contra la piratería	2. Realizar y colaborar en jornadas contra la piratería ( F 2,3 - O 1,2 )	2. Obtener más apoyo económico y legislativo del Gobierno ( D 4 – O 1,3 )
2. Interés por la música	3. Mayor participación en eventos culturales y musicales ( F 2,3 - O 2 )	3. Fortalecer el área de ventas ( D 5 – O 2 )
3. Políticas a favor derechos autor	4. introducir en el mercado nuevos productos, como instrumentos de naturaleza musical ( F 1,5 – O 2 )	
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1. Publicidad de la competencia	1. Gestionar recursos ( F 2 - A1, 4 )	1. Establecer índices de productividad ( D 2,3,4 – A 4 )
2. Formato MP3	2. Ampliar y mejorar un programa de ventas a domicilio ( F 2, 4,5 - A 1,3,4 )	2. Mejorar la segmentación del mercado ( D 1,4 – A 3,4 )
3. Piratería de música	2. Realizar alianzas estratégicas ( F 1,2 – A 2,3,4 )	3. Adoptar una nueva filosofía publicitaria ( D 1 – A 1,4 )
4. Posicionamiento de la competencia	3. Hacer promociones de ventas más atractivas para clientes fijos y ocasionales ( F 1,4 – A 3,4 )	

**CUADRO 7. Análisis de vulnerabilidad**

<b>PUNTUAL</b>	<b>AMENAZA</b>	<b>CONSECUENCIA</b>	<b>IMPACTO DE AMENAZA 0 - 10</b>	<b>PROBABILIDAD OCURRENCIA 0 - 1</b>	<b>CAPACIDAD DE REACCION 0 - 10</b>	<b>GRADO DE VULNERABILIDAD</b>
1. Imagen Corporativa	La imagen de la empresa ante clientes y proveedores no es la mejor	Bajo reconocimiento Poca credibilidad	9	0.2	8	III
2. Posicionamiento de la empresa	La competencia aumenta su posicionamiento y asume el liderazgo del mercado	Disminución en ingresos y bajo cubrimiento del mercado	9	0.6	6	III
3. Servicio al cliente	La calidad en el servicio al cliente es deficiente	Pérdida de clientes fijos y potenciales	6	0.1	9	III
4. Liderazgo	Ausencia total de liderazgo en la empresa	Toma de decisiones equivocada Gestión administrativa deficiente Bajo clima organizacional	6	0.3	7	III

**Cuadro 8. Matriz de vulnerabilidad**



Teniendo en cuenta el análisis de vulnerabilidad hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

**Imagen Corporativa.** La empresa posee una imagen positiva ante la comunidad y sus clientes, de presentarse una amenaza, la empresa deberá brindar una mejor calidad en sus productos y exceder las expectativas de los clientes.

**Posicionamiento de la empresa.** Constituye el punto más delicado del análisis, ya que se encuentra en la zona de peligro, por lo tanto la empresa deberá adoptar una serie de estrategias de mercadotecnia, llevar a cabo una investigación de mercados, un plan de mercadeo, para así mantener y aumentar su posicionamiento y participación en el mercado.

**Servicio al cliente.** La empresa se encuentra preparada en caso de ser una amenaza, ya que cuenta con el talento humano indispensable para la satisfacción en el servicio y atención al cliente.

**Liderazgo.** Si fuera una amenaza la dirección de la empresa, está en capacidad absoluta de reaccionar, ya que su gerente general es una persona altamente preparada, con una experiencia de 20 años, receptiva y proactiva. El liderazgo en la empresa va siempre enfocado a la realización de los objetivos que persigue la empresa y al bienestar del talento humano.

## **8. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

La misión anterior de la empresa estaba expresada en esta forma:

Discos melodía es una empresa encargada de operaciones de venta y distribución de artículos fonográficos, comprometidos con la sociedad, ofreciendo productos y servicios de excelente calidad, satisfaciendo al cliente, marcando la diferencia en cuanto a organización, excelencia y personal capacitado, llegaremos a conquistar el mercado.

En la nueva misión se propone que la empresa, mejore su rentabilidad, mediante la venta de instrumentos musicales, los cuáles no comercializaba y que pertenecen al mercado en el que se desenvuelve. Se busca impulsar las ventas de nuevos productos, que pueden tener una buena aceptación entre los clientes fijos y potenciales.

En la nueva misión se hace un énfasis a que la empresa debe desarrollar procesos de mejoramiento continuo, esto implica que se pueda adaptar y sea más flexible a los cambios de su entorno.

### **8.1 MISIÓN**

Discos Melodía es una empresa dedicada a la venta y distribución de material fonográfico, teniendo como base nuestro compromiso permanente con la sociedad. Pretendemos mediante la comercialización de productos de excelente calidad, la atención amable de nuestro talento humano y el mejoramiento continuo de nuestros procesos, exceder las expectativas y necesidades de nuestros

clientes. De igual manera a través de la venta de instrumentos de naturaleza musical, desarrollaremos el talento regional, brindando cultura y bienestar a las personas.

## **8.2 VISION**

Discos Melodía busca consolidarse como líder dentro del mercado de la música, siendo una empresa altamente competitiva y adaptándose rápidamente a los cambios, para ello cuenta con talento humano serio, responsable y capacitado, preocupado siempre por brindar satisfacción a nuestros clientes.

## **8.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

**Ética.** El comportamiento de los empleados estará enmarcado, en toda circunstancia, dentro de principios de honestidad, integridad y justicia.

**Compromiso.** El trabajo en equipo, el amor por él, la lealtad y la transparencia frente a la organización, son características indispensables de nuestros empleados. Este compromiso constituye uno de los elementos básicos para que las empresas alcancen ventajas competitivas frente a la competencia.

**Calidad.** La calidad en los productos es un reto permanente. Esta filosofía debe ser un compromiso de todos los integrantes de la empresa, y debe traducirse en todas las gestiones administrativas y en las relaciones humanas.

**Competitividad.** El éxito de la empresa se mide en el mercado. La competitividad exige control en los costos, los estándares de calidad y el conocimiento y satisfacción oportuno de las necesidades y expectativas del cliente, lo que implica, finalmente, un compromiso de excelencia en productos, calidad y servicio.

**Talento humano.** El talento humano es nuestro patrimonio fundamental. Respetarlo, ofrecerle oportunidades de desarrollo, brindarle oportunidades de crecimiento dentro de parámetros de eficiencia y eficacia, así como retribuirlo justamente, es el compromiso prioritario. La práctica de este valor implica igualmente responsabilidades recíprocas del colaborador para con la organización.

**Responsabilidad Social.** DISCOS MELODÍA en la medida de sus posibilidades, contribuye al desarrollo de la región y de la sociedad en general.

## **8.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Mejorar la fuerza de ventas

- Aumento de utilidades de la empresa
- Aumentar la cobertura y participación del mercado
- Fortalecimiento de la imagen corporativa

## 9. FORMULACION ESTRATEGICA

### 9.1 MATRIZ I \_ E

Para la realización de la Matriz IE se tuvo en cuenta los resultados obtenidos en las matrices de Evaluación del Factor Interno y externo de la empresa.

**Cuadro 9. Matriz I \_ E**

	DEBIL	PROMEDIO	FUERTE
ALTO	CREZCA Y I	DESARROLLESE II	III
MEDIO	IV	RESISTA V	ELIMINE VI
BAJO	VII	COSECHE VIII	O IX
	1.0	2.0	2.6

2.4  
2.0

El cruce de la matriz Interna – Externa nos indica que la empresa Discos Melodía se encuentra ubicada en la V casilla, que corresponde a la zona de resistencia,

denotando la capacidad y esfuerzo de la organización por mantenerse dentro del mercado. Es necesario desarrollar e implementar estrategias de mercadotecnia y de desarrollo organizacional, para que la empresa retome su rumbo competitivo, esté preparada para asumir los nuevos cambios, enfrentar con seguridad las amenazas de su entorno, incrementar sus ingresos y obtener así un mayor crecimiento.

## **9.2 DEFINICION DE ESTRATEGIAS**

Una estrategia es un enunciado que describe de modo detallado, como se logrará un objetivo y el método para alcanzarlo, las estrategias son descriptivas, son amplias y van orientadas a la mercadotecnia.

Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito. En el caso de DISCOS MELODÍA, se deberán implementar las siguientes estrategias:

**9.2.1. Estrategia de Penetración de mercados.** Busca aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales, en este caso el producto estrella que son los Compact Disk (CD):

Los mecanismos para conseguir la penetración de mercados son:

- Desarrollo de la demanda primaria
- Aumento de la participación en el mercado atrayendo clientes de la competencia (Impacto Musical, Prodiscos, Más Música)
- Defensa de la posición en el mercado
- Reorganización del canal de distribución para atender mercados desabastecidos.
- Reorganización del mercado, para mejorar la rentabilidad

El desarrollo de la demanda primaria se logra:

- Aumentando la tasa de penetración o la tasa de uso de los clientes<sup>1</sup>
- Aumentando la tasa de ocupación

El aumento de la tasa de penetración, consiste en lograr un mayor volumen de consumo por ocasión y/o una mayor frecuencia de consumo en los clientes actuales.

Aumento de la tasa de ocupación, consiste en lograr atraer a nuevos clientes no consumidores del producto, por medio del incremento de la publicidad, promoción de ventas y/o la disminución de precios.

El aumento de la participación de mercado, atrayendo clientes de la competencia se logra:

- Cuando no existe lealtad de marca en la competencia
- Mejorando el producto y servicio ofertado.
- Reduciendo el precio
- Reforzando la red de distribución
- Utilizando promociones de ventas

La adquisición de mercados busca el aumento de la participación de mercado mediante:

- La compra de una empresa competidora (integración horizontal)
- La creación de una empresa conjunta (empresa de riesgo compartido )

La defensa de la posición en el mercado se consigue:

- Mejorando el producto y reposicionándolo
- Con una estrategia defensiva de precio (precio bajo)
- Reforzando la red de distribución.
- Reforzando o reorientando las promociones de ventas.

---

<sup>1</sup> COOPER, Scott W. Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia. México: McGraw Hill, 1995. 325 p.

La reorganización del canal de distribución, para atender mercados desabastecidos se consigue:

- Recurriendo a distribuidores más eficaces.

La reorganización del mercado para mejorar la rentabilidad, se consigue:

- Concentrándose en los segmentos más rentables.
- Reduciendo el número de clientes, eliminando a los no rentables.
- Abandonando segmentos de mercado que no sean rentables

**9.2.2 Estrategia de promoción.** Aunque el propósito general de la promoción de ventas como el de cualquier otra actividad de la mercadotecnia es aumentar las ventas, su resultado específico dependerá de como se emplea, a quien dirige y como se realiza. La promoción es básicamente un intento de influir en el público.

Los principales objetivos de la promoción son los siguientes:

- Ampliar el numero de consumidores.
- Vender el producto aunque no sea de temporada
- Colaborar con todos los departamentos de la empresa
- Educar al consumidor con el fin de que el clima creado por la publicidad produzca los efectos deseados

**Estrategias para consumidores.** Se trata de motivar el deseo de compra de los clientes para que adquieran un producto o servicio, mediante lo siguiente:

- Premios
- Cupones
- Reducción de precios y ofertas
- Muestras
- Concursos y sorteos

**Reducción de precios y ofertas.** Este tipo de estrategias se utiliza para motivar a los consumidores y volverlos leales, pero hay que tener cuidado ya que el abuso de ellas puede perjudicar la imagen del producto.

**Reducción de precios.** Este tipo de estrategia promocional ofrece a los consumidores un descuento de cierta cantidad de dinero sobre el precio regular de un producto; el monto de la reducción se anuncia en la etiqueta o en el paquete.

Estas promociones atraen a los consumidores a través del precio y de esta manera el fabricante esta dando implícitamente una razón para que el consumidor compre el producto en le momento en que este viendo la promoción. Se podrían también hacer descuentos considerables en los productos de mayor compra.

**Ofertas.** Las ofertas van ligadas a las reducciones de precios y son sinónimo de compras de dos o más productos al mismo tiempo con un precio especial.

Los ejemplos más comunes de ofertas son:

- Dos CDS por el precio uno
- Tres CDS por el precio de dos
- Compre un CD y reciba otro gratis
- Compre un CD y reciba el otro a mitad de precio

Este tipo de ofertas requieren de un empaque especial en el que este unidos los productos o de una bolsa con la información necesaria acerca del producto y de la oferta.

**Concursos y sorteos.** Los concursos y sorteos son estrategias promocionales en las que el incentivo principal para el consumidor es la oportunidad de ganar algo con un esfuerzo e inversión mínimos.

Los sorteos ofrecen a los consumidores emoción y diversión, además de que con un esfuerzo mínimo pueden obtener premios varios; los concursos requieren de cierto esfuerzo por parte del consumidor, pero éste participa de algo que le agrada, en ocasiones pone a prueba su talento. Al elegir los concursos y los sorteos como estrategia promocional, se le da un toque emocionante a la campaña promocional. Además, su costo es relativamente bajo y que los premios son repartidos entre un gran número de participantes de los cuales solamente unos cuantos serán ganadores; mientras tanto, la marca estará logrando un mayor reconocimiento entre el público consumidor.

**Estrategias para distribuidores.** Es conveniente que la empresa cuente con mas distribuidores especialmente en los barrios de la ciudad, en donde existen gran cantidad de tiendas y minimercados de gran concurrencia, para que el producto tenga una mayor difusión, circulación y demanda. A los distribuidores se les podría dar los siguientes incentivos para la venta del producto.

**Exhibidores.** Su propósito es lograr que los consumidores comprendan los artículos que se encuentran en exhibición, por lo que es importante que vean los exhibidores cuando estén comprando.

Tipos de exhibidores:

**Anuncios exteriores.** Son los mejores medios para identificar un producción y un establecimiento.

**Cartulinas.** Es otra forma de llamar la atención del consumidor y pueden aplicarse de distintas formas; se usa con mayor frecuencia en las tiendas de autoservicio.

**Afiches.** De los artistas del momento

Estos medios permiten a los consumidores identificar los productos y además les ayudan a localizar más fácilmente un producto entre los de la competencia.

**9.2.3 Estrategia de publicidad.** Con la publicidad se establece una relación directa o indirecta con un gran numero de posibles compradores a los cuales se les presenta la idea (información del producto) con el objeto de influirlos para que compren el producto.

**Propaganda.** Difusión de ideas.

**Publicidad.** Ayuda a vender el producto, radio, televisión, cine.

**Relaciones Publicas.** Función administrativa que investiga la opinión de los públicos afectados por la empresa, crea una buena imagen de la empresa para atraer la comprensión y la buena voluntad de esos públicos, sus beneficios son:

- Crea prestigio
- Promueve ventas
- Previene y soluciona problemas de carácter laboral

- Desvanece prejuicios que existan contra la empresa
- Educación al público de lo que es la empresa
- Investigación de la opinión pública

Factores que determinan el tamaño de las ventas:

- El número de clientes que va regularmente a una empresa o negocio está en función de la distancia entre el lugar donde residen y el lugar donde está situada la empresa o negocio.
- El número de clientes que va a una empresa varía en proporción a la amplitud y selección de inventario de productos del negocio.
- Las distancias que están dispuestos los clientes a recorrer para llegar a diferentes áreas de compra, varían según los diferentes tipos de productos ofrecidos en cada área.
- La atracción que ejerce una empresa o negocio en particular, está influenciada por la proximidad de empresas o negocios competidores.

**9.2.4 Simulación Financiera de las Estrategias. Estrategia de Penetración de Mercado.** Se busca mejorar las ventas, mediante la penetración en nuevos mercados los cuales pueden convertirse en rentables, dado su gran cantidad de clientes potenciales. Podemos definir los mercados en términos de un área designada de mercado, de un barrio o zona comercial, metropolitana y urbana.

En la tabla se determina el número de tiendas y establecimientos comerciales que se necesitan para cubrir el mercado 1, para este grupo no se ha logrado suficiente penetración y por tanto no han recibido el tipo de apoyo dado a las tiendas del grupo 2. por ello en las últimas se logran mejores ventas que en las tiendas del grupo 1. El número de tiendas que se necesitan para calcularse se basa en:

- Multiplicar las familias estimadas del mercado por las ventas promedio, dado el número de familias de los mercados más débiles del grupo y de los mercados más fuertes del grupo 2.
- El resultado final de esta multiplicación, dividida entre el promedio de ventas por tienda en los mercados del grupo 1 y 2 ofrece una cifra realista de penetración.

**Cuadro 10. Análisis de penetración en el mercado**

MERCADOS DEL GRUPO 1 MERCADOS DEBILES BARRIOS SECTOR SURORIENTAL	NUMERO DE TIENDAS Y MINIMERCADOS	VENTAS EN EL AÑO ANTERIOR MILES DE PESOS	NUMERO ESTIMADO DE HOGARES CON EQUIPO DE SONIDO	VENTAS POR FAMILIA
A	2	250.000	18	13888.8
B	4	350.000	23	15217.3
C	5	410.000	29	14137.9
D	3	290.000	33	8787.8
E	2	250.000	42	5952.3
F	6	505.000	56	9017.8
G	7	650.000	32	20.312.5
H	5	450.000	35	12.857.1
I	3	320.000	26	12.307.6
J	6	525.000	17	30.882.3
K	4	380.000	21	18.095.2
L	3	340.000	18	18.888.8
<b>SUBTOTAL</b>	<b>50</b>	<b>4.720.000</b>	<b>350</b>	<b>94.750</b>
MERCADOS DEL GRUPO 2 MERCADOS MAS FUERTES BARRIOS SECTOR NORTE				
M	5	420.000	45	9333.3
N	3	310.000	27	11.481.4
O	6	525.000	17	30.882.3
P	5	415.000	38	10.921.0
Q	7	650.000	25	26.000
R	9	805.000	76	10.592.1
S	11	920.000	31	29.677.4
T	8	745.000	26	28.653.8
U	6	630.000	42	15.000
V	9	470.000	23	20.434.7
W	7	650.000	35	18.571.4
Y	8	750.000	29	25862.0
<b>SUBTOTAL</b>	<b>84</b>	<b>7.290.000</b>	<b>414</b>	<b>17.608.6</b>
<b>TOTALES GRUPO 1y 2 PROMEDIO</b>	<b>134</b>	<b>12.010.000</b>	<b>764</b>	<b>15.719.8</b>
Promedio por grupos de ventas 1 y 2 por tiendas y minimercados \$ 89.626,8 = ( 12.010.000 / 134 )				

A continuación se indican los cálculos referentes al mercado A del grupo 1:

### Meta de ventas nuevas basadas en el potencial esperado

Número estimado de hogares con equipo de sonido con CD X ventas promedio dado el número De familias del grupo 1 y 2 = meta de nuevas ventas para el mercado A

$$18 \quad \times \quad 15719.8 \quad = \quad 282956.4$$

### Optimo de tiendas y mini mercados proyectados para el mercado A

meta de ventas nuevas para el mercado A / Promedio por tienda de los grupos 1 y 2 = número ideal de tiendas para una penetración óptima

$$282956.4 \quad / \quad 89626.8 \quad = \quad 3.15$$

**Estrategia de promoción.** La promoción ofrece un incentivo adicional y estimula el mercado meta, para que realice algún comportamiento complementario, originando un incremento en las ventas a corto plazo o una asociación con el producto.

### Cuadro 11. Promoción

<b>SITUACIÓN</b> Promoción: 30 % de descuento en toda la mercancía Disminución del margen de utilidad de 50 a 45 % durante la promoción Periodo : Las 3 primeras semanas de Junio Área Geográfica: La ciudad de Pasto	
Ventas estimadas del período sin promoción	20.000.000
Margen bruto estimado para el período sin promoción ( 20,000.000 X 0,50 )	10.000.000
Ventas estimadas con promoción	28.000.000
Margen bruto estimado con promoción ( 28,000.000 X 0.45 )	12.600.000
Incremento estimado de los ingresos por concepto de Margen Bruto de Utilidad con promoción ( 12.600.000 – 10.000.000 )	2.600.000

**Estrategia de Publicidad. Objetivo.** Incrementar las ventas en un 35%, para ello se requerirá de un plan publicitario en los principales medios masivos como radio, prensa, TV. Se busca influir en la comunidad, con mensajes que causen gran impacto, los cuáles serán transmitidos en los programas de mayor audiencia, aprovechando eventos especiales, y fechas importantes, para que se cree una nueva cultura encaminada a obtener un mayor aprecio por la música comercializada en forma legal.

La meta de la publicidad es comunicar la cantidad óptima de mensajes a la audiencia, con el menor costo, dentro del ambiente propicio, para recibir el mensaje.

**Cuadro 12. Plan de medios**

<b>MEDIO</b>	<b>HORARIO</b>	<b>NUMERO DE COMERCIALES</b>	<b>DURACION</b>	<b>TIEMPO DE ROTACION</b>	<b>Costo</b>	<b>VENTAJAS</b>
<b>TV</b>						
Canal Regional Tele Pasto	12 m – 1 pm	4	10 SEG	UN MES	200.000	- Posee un alto impacto audiovisual
	8 pm – 9 pm	4	10 SEG	UN MES		- Exige menor participación que los medios impresos, impacto inmediato
Cable Union de Occidente	11 am – 12 pm	4	10 SEG	UN MES	250.000	- Alcance inmediato, buena frecuencia
	7 pm – 8 pm	4	10 SEG	UN MES		- Cobertura nacional
<b>RADIO</b>						
Emisora Santa Fé Stereo	6 pm – 8 pm	6	8 SEG	UN MES	100.000	- Buena cobertura
Emisora Radio Reloj	8 pm – 10 pm	6	10 SEG	UN MES	120.000	- Es muy eficiente
Emisora Antena 2 Deportes	12 m – 2 pm	6	6 SEG	UN MES	150.000	- El mensaje causa gran impacto

<b>MEDIO</b>	<b>NRO DE ANUNCIOS</b>	<b>TAMAÑO</b>	<b>TIEMPO DE ROTACION</b>	<b>Costo</b>	<b>VENTAJAS</b>
<b>PRENSA</b>					
Diario del Sur	1	MEDIA PLANA	UN MES	300.000	- El impacto es inmediato
Revista Farándula	1	PLANA COMPLETA	UN MES	150.000	- Potencial de descripción del producto
Revista Fazetas	1	PLANA COMPLETA	UN MES	150.000	- Mejor calidad producción

<b>MEDIO</b>	<b>Tiempo de duración</b>	<b>costo</b>	<b>VENTAJAS</b>
<b>INTERNET</b>			
Página Web	5 MESES	400.000	- Proporciona un gran potencial de desarrollo publicitario,
			- Causa un gran impacto audiovisual

**Cuadro 13. Plan de acción**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>METAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>INDICADORES DE LOGRO</b>
Fomentar un mejor clima organizacional	- Fomentar el trabajo en equipo -Mejorar la motivación -Mejorar la comunicación	-Aumento de productividad -Aumento de satisfacción en el trabajo en un 70%	-Llevar a cabo jornadas de integración  -Capacitación permanente del talento humano	-Gerente -Talento Humano de la empresa	Cada Mes	400.000	-Numero de sanciones aplicadas -Número de recompensas
Aumentar las utilidades de la empresa	-Medios publicitarios -Llevar a cabo planes de ventas	- Incremento de las ventas en un 40%	-Campañas publicitarias en radio y televisión  -Realizar promociones	-Gerente -Jefe de ventas	Un mes 4 veces al año	500.000	-Aumento en las ventas -Aumento en Utilidad Neta
Aumentar la cobertura del mercado en un 50%	-Penetración en el mercado -Desarrollo de nuevos mercados	- Cubrimiento mercado en un 70%	-Hacer una investigación de mercados -Búsqueda de nuevos mercados meta	-Gerente -Profesional en mercadeo	tres meses	3000.000	-Mayor número de almacenes
Fortalecimiento de la Imagen Corporativa	-Realizar un plan publicitario	- Imagen positiva de la empresa ante los clientes	-Publicidad en radio, Televisión y prensa -Difusión del Portafolio de servicios -Contactar distribuidores nuevos	-Gerente  -Personal de ventas -Talento Humano	seis meses	6000.000	-Mayor número de clientes - Nuevos Proveedores



## 10. PROYECTOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS

Los proyectos que deben conformar el plan estratégico deberán ser los siguientes:

**Plan Estratégico de Mercadeo.** A través de una investigación de mercados se podrá realizar un análisis más exhaustivo del entorno competitivo de la empresa, de las preferencias de los consumidores, hábitos de compra, segmentaciones del producto y mercado, análisis y proyecciones de las ventas, Situación socioeconómica, situación de la competencia respecto a los precios, canales de distribución, Tamaño del mercado. Conocer potencial de ventas. Investigaciones respecto al producto, etc con el fin de formular y evaluar las correspondientes estrategias de mercadeo para ser institucionalizadas, llevarse a cabo dentro de un determinado período de tiempo, y contar con el presupuesto necesario.

**Capacitación de la Fuerza de Ventas.** Debido a su carácter comercial la empresa, depende de su fuerza de ventas, para ello el personal debe ser preparado y capacitado para prestar un servicio a los clientes, estar atento a sus exigencias y orientarlo en sus decisiones de compra. La empresa depende del producto, que ofrece un factor indispensable para el éxito del negocio. si no se cuenta con el talento humano adecuado para culminar la venta. La empresa tendrá nuevos clientes, y conservará los que ya tiene."El vendedor es la imagen de la empresa y es quien culmina el esfuerzo de todo el personal que labora en la empresa".

**Aumento de la Publicidad.** Adoptar una nueva filosofía publicitaria para el fortalecimiento de la imagen corporativa de la empresa, contribuyen do también a la venta del producto. Aunque la publicidad de la empresa tiene una importante presencia en la ciudad, es conveniente fortalecerla y extenderla hacia municipios estratégicos del Departamento como lo son Ipiales, Sandoná, Samaniego, San Pablo, Túquerrez, dando a conocer el portafolio de servicios de la empresa, con el fin de captar y diversificar nuevos mercados. La publicidad se hará a través de medios radiales y escritos principalmente.

**Reducción de Costos.** Dirigido a establecer un mejor y más detallado control de costos y gastos de la empresa, evitando por ejemplo desperdicio de papelería, mejor uso de y equipos de computación y oficina, ahorro en servicios públicos etc.

## **11. DIFUSION DEL PLAN**

El plan estratégico no deberá ser solo del conocimiento de la dirección de la empresa, sino que deberá ser transmitido hacia su talento humano, para su correspondiente conocimiento, evaluación y aprobación.

La dirección de la empresa, precedida por el gerente, será la encargada de la difusión del presente plan estratégico, mediante la realización de reuniones y asambleas permanentes, donde se contará con la participación activa del talento humano. Cada nivel de la empresa deberá asimilar y comprender el contenido del plan, para generar sus propias opiniones, y recomendaciones que servirán de guía para generar un proceso constante de retroalimentación.

## 12. CONCLUSIONES

- En el Plan Estratégico llevado adelante en la empresa Discos Melodía, podemos destacar que el mismo promueve el desarrollo empresarial así como el aumento de la competitividad, que le permite estar mejor preparada para los retos y obstáculos que deben afrontar las pequeñas y grandes organizaciones.
- El Plan Estratégico permite que la organización tome parte activa, en lugar de pasiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por ello, puede controlar su destino.
- Gracias al presente plan se han detectado diversas situaciones y variables del entorno externo e interno, que representan una amenaza constante para la estabilidad económica y funcional de la empresa, pero que al ser corregidos y transformados en oportunidades, serán un aporte valioso para el mejoramiento continuo y la estabilidad de la empresa en el mercado.
- El conocimiento y ejecución del presente plan por parte del del talento humano, como principal recurso de la empresa será el eje principal para que el plan estratégico tenga el éxito y el resultado esperado.
- En el plan estratégico de la empresa Discos Melodía se plantean diversas estrategias de mercadotecnia, que utilizadas e implementadas de la mejor manera posible, servirán para la obtención de resultados positivos, en materia de participación en el mercado, distribución y mejoramiento en las ventas de la empresa.

### **13. RECOMENDACIONES GENERALES**

- Es importante que se establezcan objetivos y metas de ventas, se debe realizar un seguimiento y evaluación constante de los índices y comportamiento de las mismas, para efectuar su análisis y evaluación. De acuerdo a ello generar las estrategias y programas encaminados a detectar posibles falencias y generar soluciones.
- Mejorar en la búsqueda de nuevos mercados, es importante que la empresa, tenga presencia en ciudades importantes del Departamento como lo son Ipiales, Sandoná, Samaniego y Túquerrez, donde existe un profundo aprecio y afecto por la música, y que seguro en muy poco tiempo serán puntos estratégicos para la ampliación de nuevos mercados.
- Participación en jornadas y campañas contra la piratería de música en la ciudad, para generar conciencia entre la gente, de comprar productos legales y de excelente calidad.
- Aumentar el número de promociones, para atraer mayor número de clientes por ejemplo tener en cuenta días y fechas claves como el día del padre, madre, niño, de la mujer, etc y no solo centrarse en las fiestas del mes de Diciembre o las vacaciones de mitad de año.
- Incrementar los niveles de distribución y venta de los productos en sitios claves, como lo son: tiendas de barrios, supermercados y almacenes de variedades.
- Se debe proporcionar un mayor apoyo y respaldo al talento humano de la empresa, para el mejoramiento en aspectos tan relevantes como el aumento en los niveles de motivación, mantener el espíritu de liderazgo, mejorar los niveles de comunicación, etc. Esto se puede lograr, buscando la asesoría de expertos y profesionales en administración, sicología, contaduría y finanzas, y áreas afines, mediante la asistencia a seminarios y congresos, que se llevan a cabo, en diferentes entidades de la ciudad como la Cámara de Comercio, universidades, y cursos de capacitación que se llevan a cabo frecuentemente en la ciudad.
- Es preciso que la fuerza de ventas de la empresa también se encuentre constantemente en jornadas de capacitación y actualización, que se realice un análisis y evaluación de resultados, para que se diseñen e implementen nuevas estrategias.

## **BIBLIOGRAFÍA**

COOPER, Scott. Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia. México : McGraw Hill, 1995. 325 p.

GOODSTEIN, Leonard. Planeación estratégica aplicada. Madrid : McGraw Hill, 1998. 442 p.

KINNEAR, Thomas. Investigación de Mercados. Buenos Aires : McGraw Hill, 1998. 870 p.

STEINER, George. Planeación Estratégica. México: Compañía Editorial Continental, 1996. 366 p.

# ANEXOS

## **Anexo A. Entrevista dirigida al talento humano de la empresa**

La Universidad de Nariño está realizando un estudio, con el objetivo de determinar los principales aspectos del factor interno de la empresa, que influyen para su buen o mal funcionamiento.

1. ¿ Desde hace cuanto tiempo labora usted en la empresa Discos Melodía ?  
\_\_\_\_\_
2. ¿ Según usted la imagen que tiene la comunidad de la empresa es ?  
Excelente ---- Buena ---- Regular ---- Mala ----
3. ¿ El posicionamiento de la empresa, con respecto a la competencia es para usted ?  
Alto ---- Medio ---- Bajo ----
4. ¿ Existen en la empresa documentos elaborados como manuales de funciones, reglamento interno de trabajo y de seguridad industrial ?  
Si ---- No ----
5. ¿ Se ha llevado a cabo una investigación de mercados ?  
Sí ---- No ----
6. ¿ Se lleva un seguimiento constante de la competencia ?  
Sí ---- No ----
7. ¿ La capacidad de cobertura del mercado de la fuerza de ventas es suficiente?  
Sí ---- No ----
8. ¿Cuál fue el comportamiento de las ventas, respecto al año anterior ?  
Excelente ---- Bueno ---- Regular ---- Malo ----
9. ¿ A qué factores cree usted, que se deba esta situación ?
  - Piratería musical
  - El producto no es de primera necesidad
  - Bajos ingresos de la población
  - Desempleo
  - Insuficiente fuerza de ventas
  - Otros Cuáles ? \_\_\_\_\_
10. ¿ El índice de cartera morosa es ?  
Alto --- Medio --- Bajo ---

11. ¿ El índice de liquidez es ?  
Alto --- Medio --- Bajo ---

12. ¿ Usted como parte del Talento Humano de la empresa qué tan motivado está ?  
muy motivado ---- motivado ---- poco motivado ---- desmotivado ----

13. ¿ La remuneración es alta ?  
Sí ---- No ----

14. ¿ Piensa usted que la capacitación que se le brinda al talento humano es suficiente ?  
SI ---- No ----

15. ¿ Cree usted que es importante formular e implementar un plan estratégico para la empresa ?  
Sí ---- No ----

16. ¿ Qué recomendaciones daría usted para que la empresa mejore ?

---

---

---

---

---

---

---

---

## Anexo B. Tabulación Entrevista al talento humano

Cuadro 1. Tiempo de vinculación con la empresa.

Concepto	Cantidad	%
2 años	4	33.3
3 años	2	16.6
Más de 3 años	6	50
Total	12	100

Fuente. Esta investigación

Cuadro 2. Imagen corporativa

Concepto	Cantidad	%
Excelente	8	66.6
Buena	4	33.3
Regular		
Mala		
Total	12	100

Fuente. Esta investigación

Cuadro 3. Posicionamiento de la empresa

Concepto	Cantidad	%
Alto	11	91.6
Medio	1	8.3
Bajo		
Total	12	100

Fuente. Esta investigación

Cuadro 4. Existen documentos elaborados ?

Concepto	Cantidad	%
Sí	12	100
No	0	0
Total	12	100

Fuente. Esta investigación

Cuadro 5. Se ha llevado a cabo una Investigación de Mercados ?

Concepto	Cantidad	%
Sí	0	
No	12	100
Total	12	

Fuente. Esta investigación

Cuadro 6. Seguimiento de la competencia

Concepto	Cantidad	%
Sí	0	0
No	12	12
Total	12	100

Fuente. Esta investigación

Cuadro 7. Capacidad cobertura del mercado Fuerza de Ventas

Concepto	Cantidad	%
Sí	0	0
No	12	12
Total	12	100

Fuente. Esta investigación

Cuadro 8. Comportamiento de las ventas respecto al año anterior

Concepto	Cantidad	%
Excelente		
Bueno		
Regular	8	66.6
Malo	4	33.3
Total	12	100

Fuente. Esta investigación

Cuadro 9. Factores disminución en las Ventas

Concepto	Cantidad	%
Piratería de música	6	50
El producto no es de 1ra necesidad	1	8.3
Crisis económica	1	8.3
Desempleo	1	8.3
Insuficiente Fuerza de Ventas	3	8.3
Otros		
Total	12	100

Fuente. Esta investigación

Cuadro 10. Índice de cartera morosa

Concepto	Cantidad	%
Alto	10	83.3
Medio	2	16.6
Bajo		
Total	12	100

Fuente. Esta investigación

Cuadro 11. Índice de liquidez

Concepto	Cantidad	%
Alto		
Medio	4	33.3
Bajo	8	66.6
Total	12	100

Fuente. Esta investigación

Cuadro 12. Motivación del Talento Humano

Concepto	Cantidad	%
Muy motivado	3	25
Motivado	9	75
Poco motivado		
Desmotivado		
Total	12	100

Fuente. Esta investigación

Cuadro 13. Nivel de remuneración

Concepto	Cantidad	%
Excelente		
Buena	6	50
Regular	6	50
Mala		
Total	12	100

Fuente. Esta investigación

Cuadro 14. Capacitación del Talento humano es suficiente ?

Concepto	Cantidad	%
Sí	0	
No	12	100
Total	12	100

Fuente. Esta investigación

Cuadro 15. Importancia de un plan estratégico

Concepto	Cantidad	%
Sí	12	100
No		
Total	12	100

Fuente. Esta investigación

Cuadro 16. Recomendaciones Talento Humano

Concepto	Cantidad	%
Mayor capacidad fuerza de ventas	5	41
Mejores promociones	2	16
Nueva publicidad	2	16
Búsqueda de nuevos mercados	2	16
Más financiación	1	8.3
Total	12	100

Fuente. Esta investigación

## Anexo C. Estados de resultados

BALANCE GENERAL  
CARLOS ARTURO VALENCIA BEDOYA  
DISCOS MELODÍA A 31 DE DICIEMBRE DEL 2000

<b>ACTIVO</b>		
DISPONIBLE		32.654.479.10
CAJA	24.718.863	
BANCOS	6.389.305	
CUENTAS DE AHORRO	1.546.310.80	
INVERSIONES		768.006
INVERSIONES OBLIGATORIAS	768.006	
OTRAS INVERSIONES	0	
DEUDORES		433.804.745.22
CLIENTES	176.607.183.50	
CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	184.648.649.56	
ANTICIPOS Y AVANCES	5.592.937.50	
DEPOSITOS	25.000.000	
INGRESOS POR COBRAR	3.500.803	
ANTICIPOS DE IMPUESTOS	5.819.349.81	
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	9.458.462.80	
PRESTAMO A PARTICULARES	21.347.186	
DEUDAS DE DIFÍCIL COBRO	10.064.235	
PROVISIONES	-8.234.061.95	
INVENTARIO		288.034.996.30
MERCANCÍA NO FABRICADA POR LA EMPRESA	288.034.996.30	
PROVISIONES	0	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		140.517.843
TERRENOS	16.573.622	
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	66.295.588	
EQUIPO DE OFICINA	14.162.756	
EQUIPO DE COMP. Y COMUNICACIÓN	46.322.402	
ELEMENTOS DE VIGILANCIA	11.445.050	
EQUIPO DE SEGURIDAD	11.219.957	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-25.501.532	
DIFERIDOS		11.593.883
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	8.102.495	
CARGOS DIFERIDOS	3.491.388	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>907.373.952.62</b>
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS		
DERECHOS CONTINGENTES	10.329.502.11	
DEUDORES DE CONTROL	150.600.375	
<b>PASIVOS</b>		
ACREEDORAS POR EL CONTRARIO		
RESPONSABILIDADES CONTINGENTES	1.500.000	
OBLIGACIONES FINANCIERAS		289.226.929.97
SOBREGIRO BANCARIO	12.778.611.23	
BANCOS NACIONALES	125.586.697.62	
CORPORACIONES FINANCIERAS	27.860.264.56	
OTRAS OBLIGACIONES	123.0001.356.56	
PROVEEDORES		255.189.035.51
NACIONALES	255.189.035.51	
CUENTAS POR PAGAR		29.804.373.82
CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	10.720.165	
ORDENES COMPRA POR UTILIZAR BONOS	3.565.499	
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	10.822.916.02	
RETENCION EN LA FUENTE	1.671.250	
IMPOVENTAS RETENIDO	115.575.80	

IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	561	
RETENCION Y APORTE NOMINA	1.863.738	
ACREEDORES VARIOS	1.044.669	
IMPUESTO, TASAS Y CONTRIBUCIONES		268.197.02
IMPUESTO SOBRE VENTAS	268.197.02	
DE INDUSTRIA Y COMERCIO	0	
OBLIGACIONES LABORALES		12.578.751
SALARIOS POR PAGAR	823.270	
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES		
PARA OBLIGACIONES LABORALES		
PARA OBLIGACIONES FISCALES	12.578.751	
OTROS PASIVOS		10.702.200.77
ANTICIPOS Y AVANCES	4.131.825.77	
INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS	6.570.375	
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>598.592.758.09</b>
CUENTAS DE ORDEN		
DEUDORAS POR CONTRA		
DERECHOS CONTINGENTES	10.329.502.11	
DEUDORES DE CONTROL	150.600.375	
ACREEDORAS		
RESPONSABILIDADES CONTINGENTES	1.500.000	
<b>PATRIMONIO</b>		
CAPITAL SOCIAL		241.586.820.55
PARTICIPACIONES DECRETADAS		
DE PERSONAS NATURALES	241.586.820.55	
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO		27.475.302
AJUSTES POR INFLACION	27.475.302	
RESULTADOS DEL EJERCICIO		39.719.071.98
PERDIDAS ACUMULADAS	-32.569.100	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	72.288.171.96	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>308.781.194.53</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>		<b>907.373.952.62</b>

ESTADO DE RESULTADOS  
CARLOS ARTURO VALENCIA BEDOYA DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2000

INGRESOS		1.176.450.884
INGRESOS OPERACIONALES		1.008.480.733
COMERCIO POR MAYOR Y MENOR	1.063.396	
DEVOLUCIONES EN VENTAS	-54.915.656	
INGRESOS NO OPERACIONALES		158.545.219
FINANCIEROS	15.955.398.52	
SERVICIOS	1.932.318	
RECUPERACIONES	104.135.861.33	
DIVERSOS	36.521.641.15	
AJUSTES POR INFLACIÓN		9.424.932
CORRECCION MONETARIA	9.424.932	
COSTO DE VENTAS		649.731.352.13
COSTO DE VENTAS	649.731.352.13	
UTILIDAD BRUTA		526.719.531.87
GASTOS		
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN		132.133.987.46
GASTOS DE PERSONAL	55.834.841.12	
HONARIOS	10.589.855	
IMPUESTOS	5.222.320.55	
ARRENDAMIENTOS	12.014.466	
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	143.000	
SEGUROS	1.824.048	
SERVICIOS	14.150.228	
GASTOS LEGALES	1.139.636	
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	1.450.495	
ADECUACION E INSTALACIÓN	2.590.830.55	
GASTOS DE VIAJE	20.000	
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	13.979.110	
AMORTIZACIONES	6.602.797.50	
DIVERSOS	6.572.359.74	
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS		188.303.124.55
GASTOS DE PERSONAL	101.245.574	
HONORARIOS	1.437.641	
ARRENDAMIENTOS	26.604.001	
SEGUROS	658.713	
SERVICIOS	38.532.275	
GASTOS LEGALES	1.169.82	
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	625.495	
ADECUACION E INSTALACIÓN	2.351.890	
GASTOS DE VIAJE	361.800	
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	540	
DIVERSOS	6.134.986.15	
PROVISIONES	6.644.457.90	
AMORTIZACIONES	2.535.869.50	
GASTOS NO OPERACIONALES		117.486.995.88
FINANCIEROS	100.074.790.35	
PERDIDA Y RETIRO DE INVENTARIOS	15.008.268.76	
GASTOS EXTRAORDINARIOS	1.067.328.77	
GASTOS DIVERSOS	1.336.608	
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS		16.507.252
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	16.507.252	
TOTAL GASTOS		454.431.359.89
UTILIDAD DEL EJERCICIO		72.288.171.98

BALANCE GENERAL  
CARLOS ARTURO VALENCIA BEDOYA  
DISCOS MELODÍA A 31 DE DICIEMBRE DEL 2001

<b>ACTIVO</b>		
DISPONIBLE		32.658.815
CAJA	22.658.815	
BANCOS	9.958.548	
CUENTAS DE AHORRO	263.949	
INVERSIONES		12.163.642
INVERSIONES OBLIGATORIAS	768.000	
OTRAS INVERSIONES	11.395.642	
DEUDORES		200.244.374
CLIENTES	49.241.996	
CUENTAS POR COBRAR A DIRECTORES	3.104.320	
ANTICIPOS Y AVANCES	14.523.821	
DEPOSITOS	25.000.000	
INGRESOS POR COBRAR	4.285.994	
ANTICIPOS DE IMPUESTOS	7.358.186	
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	12.930.825	
PRESTAMO A PARTICULARES	70.989.439	
DEUDORES VARIOS	873.749	
DEUDAS DE DIFÍCIL COBRO	19.958.093	
PROVISIONES	-8.022.049	
INVENTARIO		289.457.233
MERCANCÍA NO FABRICADA POR LA EMPRESA	289.457.233	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
TERRENOS	17.862.141	
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	71.449.748	
EQUIPO DE OFICINA	23.824.017	
EQUIPO DE COMP. Y COMUNICACIÓN	50.653.779	
ELEMENTOS DE VIGILANCIA	20.979.120	
EQUIPO DE SEGURIDAD	9.698.027	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-50.435.948	
DIFERIDOS		12.920.374
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	921.150	
CARGOS DIFERIDOS	11.999.224	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>691.697.819</b>
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS		
DERECHOS CONTINGENTES	10.329.502	
DEUDORES DE CONTROL	150.600.375	
ACREEDORAS POR CONTRA		
RESPONSABILIDADES CONTINGENTES	1.500.000	
OBLIGACIONES FINANCIERAS		170.620.704
BANCOS NACIONALES	122.514.385	
CORPORACIONES FINANCIERAS	48.106.319	
PROVEEDORES		207.410.498
NACIONALES	207.410.498	
CUENTAS POR PAGAR		12.932.432
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	4.923.608	
RETENCION EN LA FUENTE	3.016.936	
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	50.375	
RETENCION Y APORTE NOMINA	4.371.555	
ACREEDORES VARIOS	29.958	
IMPUESTO, TASAS Y CONTRIBUCIONES		2.453.895
IMPUESTO SOBRE VENTAS	1.951.341	
DE INDUSTRIA Y COMERCIO	502.554	
OBLIGACIONES LABORALES		4.351.942
SALARIOS POR PAGAR	4.351.942	

PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES		3.467.039
PARA OBLIGACIONES LABORALES	963.903	
PARA OBLIGACIONES FISCALES	2.503.136	
OTROS PASIVOS		504.575
ANTICIPOS Y AVANCES	504.575	
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>401.201.085</b>
CUENTAS DE ORDEN		
DEUDORAS POR CONTRA		
DERECHOS CONTINGENTES	10.329.502	
DEUDORES DE CONTROL	150.600.375	
ACREEDORAS		
RESPONSABILIDADES CONTINGENTES	1.500.000	
<b>PATRIMONIO</b>		
CAPITAL SOCIAL		229.892.372
DE PERSONAS NATURALES	229.892.372	
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO		23.325.223
AJUSTES POR INFLACIÓN	23.325.223	
RESULTADOS DEL EJERCICIO		26.801.991
UTILIDAD DEL EJERCICIO	26.801.991	
RESULTADOS DE EJERCICIO ANTERIORES		10.477.148
UTILIDAD ACUMULADA	10.477.148	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>290.496.734</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>		<b>691.697.819</b>

ESTADO DE RESULTADOS  
CARLOS ARTURO VALENCIA BEDOYA  
DEL 1 DE ENERO A 31 DE DICIEMBRE DEL 2001

INGRESOS		446.331.004
INGRESOS OPERACIONALES		430.200.000
COMERCIO POR MAYOR Y MENOR	428.033.254	
TRANSPORTE ALMACENAMIENTO Y TELEVISIÓN	29.810.597	
DEVOLUCIONES EN VENTAS	-27.643.851	
INGRESOS NO OPERACIONALES		7.261.263
FINANCIEROS	7.261.263	
AJUSTES POR INFLACIÓN		8.869.741
CORRECCION MONETARIA	8.869.741	
COSTO DE VENTAS		245.769.448
COSTO DE VENTAS	245.769.448	
UTILIDAD BRUTA		200.561.556
GASTOS		
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS		146.269.163
GASTOS DE PERSONAL	53.183.439	
HONARIOS	3.147.460	
IMPUESTOS	757.428	
ARRENDAMIENTOS	31.056.767	
SEGUROS	370.072	
SERVICIOS	16.942.011	
GASTOS LEGALES	747.300	
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	20.404.229	
PROVISIONES	8.563.744	
AMORTIZACIONES	11.096.713	
GASTOS NO OPERACIONALES		25.722.105
FINANCIEROS	25.722.105	
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS		1.768.295
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	1.768.295	
TOTAL GASTOS		173.759.563
UTILIDAD DEL EJERCICIO		26.801.993









e