

**CREACIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MEGAMUSIC
ENTRETENIMIENTO**

JAVIER ENRIQUE DÍAZ RODRÍGUEZ



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA
2015**

**CREACIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MEGAMUSIC
ENTRETENIMIENTO**

JAVIER ENRIQUE DÍAZ RODRÍGUEZ

**Trabajo de Aplicación para optar al título de
MAGISTER EN GERENCIA DE NEGOCIOS MBA**

Director

XAVIER JOLONCH



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA
2015**

DEDICATORIA

Esta tesis es el resultado de mucho esfuerzo y sacrificio que poco a poco logre alcanzar, así que primordialmente se la dedico a Dios quien siempre estuvo conmigo dándome fuerzas para salir adelante, guiándome siempre por el camino correcto.

A mis padres que son el motor de mi vida para seguir adelante, gracias a su esfuerzo por formarme como persona, a enseñarme que todo en la vida es posible cuando se hace con dedicación y sacrificio, por enseñarme que no se necesita ser adinerado para llevar a cabo nuestros sueños.

A mis amigos quien siempre fueron unas personas incondicionales durante mi trayectoria en la universidad, el cual siempre estuvieron apoyándome en los momentos más difíciles.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	18
2. OBJETIVOS	21
2.1 OBJETIVO GENERAL	21
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
3. DESARROLLO METODOLÓGICO DEL PROYECTO	22
4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	24
4.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	24
4.2 OBJETO SOCIAL DE LA EMPRESA	24
4.3 SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE	24
4.4 ORIGEN DEL CAPITAL Y TAMAÑO	25
4.5 ORGANIZACIÓN	25
4.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	25
4.7 POLÍTICA DE CALIDAD	26
4.8 PROYECTO DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	26
4.9 DESCRIPCIÓN DE CLIENTES Y PROYECTOS REALIZADOS	27
4.10 DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA	29
4.11 CLIENTES	29
4.12 IMÁGENES DE DESARROLLO DE EVENTOS	30
5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	32
5.1 CONFORMACIÓN DEL GRUPO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN	32
5.2 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA	32
5.2.1 Factores económicos	33
5.2.2 La inflación	33
5.2.3 Producto Interno Bruto (PIB	34
5.2.4 Impuestos	35
5.2.5 Oportunidades de crecimiento económico local	35

5.2.6 Inversión del sector público en nuestro sector	36
5.2.7 Política de desarrollo departamental y nacional	37
5.2.8 Beneficios tributarios	39
5.3 FACTORES SOCIALES	40
5.3.1 Política salarial	40
5.3.2 Responsabilidad social	41
5.4 FACTORES COMPETITIVOS	44
5.4.1 Poder de negociación de los proveedores	45
5.4.2 Poder de negociación de los compradores	46
5.4.3 Amenaza de productos sustitutos	46
5.4.4 Amenaza de nuevo competidores	46
5.4.5 Rivalidad y competencia del mercado	47
5.5 ELABORAR AUDITORÍA ORGANIZACIONAL	49
5.5.1 Capacidad directiva	49
5.5.2 Capacidad competitiva	50
5.5.3 Capacidad financiera	51
5.5.4 Capacidad técnica	52
5.5.5 Capacidad de talento humano	53
5.6 PCI (PERFIL DE COMPETITIVIDAD) MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO	54
5.7 ANÁLISIS MATRIZ DOFA	55
6. ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA	62
6.1 RESTRUCTURACIÓN DE LOS OBJETIVOS GLOBALES DE LA ORGANIZACIÓN	62
6.2 DESARROLLO DEL TABLERO DE CONTROL	65
6.3 DESARROLLO DEL MAPA ESTRATÉGICO.	77
6.3.1 Perspectiva Financiera	78
6.3.2 Perspectiva del cliente	78
6.3.3 Perspectiva interna	78
6.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	79
6.4 PLAN DE MEJORA BSC	80

6.4.1 Perspectiva financiera	80
6.4.2 Perspectiva del cliente	80
6.4.3 Perspectiva interna	81
6.4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	82
6.5 PRUEBA PILOTO DEL BALANCE SCORE CARD (BSC)	83
7. ARTICULO ACADÉMICO DE LA INDUSTRIAL DEL ENTRETENIMIENTO	85
8. RESULTADOS Y AVANCES	97
9. RESULTADOS ESPERADOS	102
10. CONCLUSIONES	103
11. RECOMENDACIONES	105
BIBLIOGRAFIA	106
ANEXOS	107

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Imago tipo de Megamusic Entretenimiento	20
Figura 2. Organigrama de la empresa	25
Figura 3. Eventos y servicios de la empresa	30
Figura 4. Portafolio de servicios actuales	31
Figura 5. Indicadores socioeconómicos del departamento de Santander	38
Figura 6. Crecimiento de la economía de Santander	38
Figura 7. Desarrollo de actividades de impacto social	43
Figura 8. Marco competitivo de las cinco fuerzas de Porter	44
Figura 9. Equipo logístico de la empresa en el Desarrollo de eventos	62
Figura 10. Balance General 2014	65
Figura 11. Portafolio de alimentos	66
Figura 12. Portafolio de eventos entretenimiento	67
Figura 13. Encuesta de satisfacción	70
Figura 14. Perspectivas del BSC	77

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Crecimiento en Colombia	34
Gráfico 2. Variables que inciden en el salario mínimo	40
Gráfico 3. Mega 2020 Megamusic Entretenimiento	64
Gráfico 4. Pareto de Clientes de Megamusic. (Cifras 2014)	68

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Metodologías por objetivo del proyecto	22
Tabla 2. Generalidades de Megamusic entretenimiento	24
Tabla 3. Conformación del grupo estratégico	32
Tabla 4. Comportamiento inflación DANE 2014	33
Tabla 5. Factores económicos en el POAM final	40
Tabla 6. Ejemplo de tablas de compromiso personales del equipo de trabajo	42
Tabla 7. POAM. Factores sociales	44
Tabla 8. Factores competitivos en el POAM final	48
Tabla 9. Consolidado POAM final.	48
Tabla 10. Factores de capacidad directiva	50
Tabla 11. Factores de capacidad competitiva	51
Tabla 12. Factores de capacidad financiera	52
Tabla 13. Factores de capacidad tecnológica	53
Tabla 14. Factores de capacidad de talento humano	54
Tabla 15. Perfil de competitividad	54
Tabla 16. Matriz DOFA	55
Tabla 17. Matriz de Estrategias DOFA	58
Tabla 18. Ventas de resultados	66
Tabla 19. Resumen de los clientes mayoritarios en Megamusic	68
Tabla 20. Tablero de Mando Integral Megamusic (BSC) financiera	71
Tabla 21. Tablero de Mando Integral Megamusic (BSC) clientes	72
Tabla 22. Tablero de Mando Integral Megamusic (BSC) proceso	74
Tabla 23. Tablero de Mando Integral Megamusic (BSC) desarrollo y aprendizaje	76
Tabla 24. BSC por un año	83
Tabla 25. Comportamiento BSC AÑO 2014	84
Tabla 26. Tabla de compromisos y acciones operativas derivadas del BSC	97

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. PLANTILLA DE EXPLORACIÓN PARA FORMULACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN	108
ANEXO B. ESCALA DE VALORACIÓN MODELO DE MICHAEL PORTER	113
ANEXO C. CRONOGRAMA	115

RESUMEN

TITULO: CREACIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO*

AUTOR: JAVIER ENRIQUE DÍAZ RODRÍGUEZ**

PALABRAS CLAVE: Stakeholders, entretenimiento, información primaria, proyección.

DESCRIPCIÓN

El trabajo de aplicación toma gran relevancia ya que brinda la oportunidad de generar una herramienta que dé como resultado la planeación e la estrategia de la empresa MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO, primero se realizara un diagnóstico del sector, luego se va a realizar una valoración de la empresa mediante un análisis DOFA que determine la situación actual de la empresa, se realizara el diseño de la estrategia de la organización en donde se realizara el desarrollo de los objetivos estratégicos, su visión, misión, el MEGA y se utilizara la metodología del Balance Score Card como eje articulador de medición, mediante la definición de indicadores que permitan el monitoreo y control de la organización y sus objetivos.

Mediante un ejercicio académico se realizará un análisis de información primaria del sector, se describirá el comportamiento de la industria del entretenimiento a nivel nacional y regional. Se pretende que el lector de este documento identifique cuales son los stakeholders del sector, el comportamiento de la industria la proyección de crecimiento, oportunidades y amenazas a futuro de la industria.

Es importante estar recopilando y analizando la información de los indicadores para evaluar su desempeño; así los periodos sean trimestral, semestral o anual tener la información parcialmente permite evidenciar el comportamiento de dicho indicador y permita facilitar la toma acciones que aseguren el cumplimiento del plan estratégico de la empresa.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales.
Director. Xavier Jolonch

ABSTRACT

TITLE: CREATING THE STRATEGIC FRAMEWORK FOR THE COMPANY MegaMusic ENTRETENIMIENTO*

AUTHOR: JAVIER ENRIQUE DIAZ RODRÍGUEZ**

KEYWORDS: Stakeholders, entertainment, primary information, projection.

DESCRIPTION

The job application takes great importance as it provides the opportunity to create a tool that evaluates the planning and strategy of the company MegaMusic ENTERTAINMENT first diagnosis of the sector took place, then you have to make an assessment of the company by a SWOT analysis to determine the current situation of the company, will undertake the design of the strategy of the organization where the development of the strategic objectives are realized, its vision, mission, MEGA and methodology of the Balanced Scorecard is used as linchpin of measurement, by defining indicators to monitor and control the organization and its goals.

Through an academic exercise primary analysis sector information will be made, the behavior of the entertainment industry at national and regional level will be described. It is intended that the reader of this document identifies which stakeholders in the sector, the behavior of the industry's projected growth, opportunities and threats for the future of the industry.

It is important to collect and analyze information to evaluate its performance indicators; and periods are quarterly, semiannual or yearly have the information partially allows to demonstrate the behavior of this indicator and will facilitate the taking actions to ensure compliance with the strategic plan of the company.

* Bachelor Thesis

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales. Director. Xavier Jolonch

INTRODUCCIÓN

El proyecto Megamusic entretenimiento inicia en el año de 2008, como la oportunidad de su propietario de recibir ingresos para costearse sus estudios universitarios, ofreciendo servicios de sonido e iluminación para eventos sociales. En el año 2010 se inicia el proceso de formalización del proyecto mediante el reconocimiento de su personería jurídica como empresa unipersonal, para posteriormente en el año 2012 adquirir el registro único de proponentes y el certificado como operador profesional de congresos y convenciones del ministerio de comercio, industria y turismo, lo cual le permite a la empresa además de contratar con entidades estatales, aumentar el número de clientes y los servicios ofrecidos.

En este mismo año se acondicionan las instalaciones en las cuales funcionarán la oficina administrativa y la bodega de operaciones, ubicadas en la calle 16 n. 32-68 en el barrio San Alonso, para atender a sus clientes y organizar sus servicios, además de invertir en la compra de la flota de transporte y la ampliación de sus activos fijos.

Megamusic Entretenimiento es actualmente una empresa que brinda servicios especializados de carácter logístico de alto nivel de complejidad (ferias, congresos, lanzamientos de productos, eventos culturales, organización de congresos, ferias de empleo, fiestas de final de año, activaciones y posicionamiento de marca, alquiler de equipos para montar infraestructura logística, amplificación profesional de sonido, suministro de alimentos, etc.) actualmente está generando 17 empleos directos y 11 empleos ocasionales o por prestación de servicios; que se dan dependiendo del desarrollo y las necesidades de los eventos.

La empresa ha identificado que su nicho de mercado son los eventos corporativos, pasando de tener en el 2011 de tener 4 clientes corporativos, a tener en 2015 28 clientes empresariales a las cuales se les factura cerca del 80 % de las ventas (El otro 20 % corresponde a eventos sociales), esto le ha permitido un crecimiento a un ritmo acelerado en cuanto a sus ventas, compra de activos fijos y vinculación de personal, pero además ha incrementado la cartera de clientes, las deudas adquiridas para cubrir la creciente demanda, las responsabilidades tributarias y laborales, propias del crecimiento empresarial.

Por lo que se requiere diseñar la estrategia de la empresa, definir políticas y objetivos claros que le permitan seguir creciendo y posicionarse en el mercado, se tiene identificado que se requiere hacer importantes inversiones en la capacitación de su talento humano, en una estrategia agresiva de mercadeo, posicionamiento de marca, fidelización de clientes, la compra de activos fijos, un manejo efectivo de la logística de montaje de los eventos, entre otras.

El trabajo de aplicación toma gran relevancia ya que brinda la oportunidad de generar una herramienta que dé como resultado la planeación e la estrategia de la empresa MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO, primero se realizara un diagnóstico del sector, luego se va a realizar una valoración de la empresa mediante un análisis DOFA que determine la situación actual de la empresa, se realizara el diseño de la estrategia de la organización en donde se realizara el desarrollo de los objetivos estratégicos, su visión, misión, el MEGA y se utilizara la metodología del Balance Score Card como eje articulador de medición, mediante la definición de indicadores que permitan el monitoreo y control de la organización y sus objetivos.

1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En Colombia se estima que las micro y pequeñas empresas generan un 78%¹ de los empleos en el país, Megamusic Entretenimiento es una microempresa de carácter jurídico empresa unipersonal, actualmente está generando 17 empleos directos y 11 empleos ocasionales o por prestación de servicios; es de vital importancia generar la transformación empresarial a MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO que le permita establecer un carácter jurídico estable, una solidez económica, un su posicionamiento en el ámbito comercial, de ahí la importancia de establecer un plan estratégico que le permita seguir creciendo y generando estos beneficios económicos y sociales a su propietario y equipo de colaboradores.

Una de las vocaciones de desarrollo del departamento de Santander esta signada dentro del sector servicios² y el turismo, el sector entretenimiento y cultura viene creciendo en Colombia en su participación dentro del PIB³ en los últimos diez años principalmente dentro de los subsectores de artes escénicas y artes visuales y la cultura, hecho que constituye una oportunidad para esta empresa pues Megamusic Entretenimiento, Sin embargo no ha definido una estrategia clara que esté alineada con esta oportunidad y que propenda por el crecimiento de su participación dentro del mercado, crecimiento en infraestructura y viabilidad financiera; lo que la expone a grandes riesgos de sostenibilidad y permanencia a corto y mediano plazo.

¹ BARANDICA, Arley y COLLAZOS, Jaime Andrés. El Censo General de Mypimes [en línea]. DANE, 2005, p. 70-72. [Citado 8 ago 2014]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.dane.gov.co/>>

² CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Reporte empresarial [en línea]. Bucaramanga, 2011 [Citado 8 ago 2014]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.compitem360.com/Indicadores/Publicaciones/Indicadores-economicos-de-Santander-Julio-2011.aspx>>

³ REVISTA DINERO. El gasto de cultura, cultura y entretenimiento [en línea]. 2008 [Citado 10 ago 2014]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.portafolio.co/portafolio-plus/industria-cultural-aporta-321-al-pib-colombia>>

De manera adicional, en los últimos años, debido a la intensificación de la competencia, la globalización y la explosión de la tecnología, la creación de conocimiento y la capacidad de innovación se han convertido en los factores dominantes de ventaja competitiva⁴ Como consecuencia, las organizaciones se ven obligadas a buscar más allá de las medidas financieras tradicionales y un mayor énfasis en indicadores de desempeño relacionados con temas más suaves incrustados en las personas y los procesos, cuyos puntos fuertes o debilidades no aparecen en un balance general o un estado de resultados.⁵

Para consolidarse de manera definitiva en el mercado, la empresa requiere un direccionamiento que la oriente dentro de las tendencias del sector y le permita establecer acciones en el corto, medio y largo plazo. La formulación e implementación de un plan estratégico le da la posibilidad de establecer estas acciones y generar un mayor entendimiento de las necesidades de los clientes, las amenazas externas y las estrategias de los competidores. De igual forma brinda la posibilidad de incrementar la productividad, garantizar la calidad del servicio y definir una oferta diferenciadora para el mercado a un precio competitivo. Esto conlleva establecer una ventaja competitiva para la empresa.

Por eso se hace necesario realizar un análisis diagnóstico que permita determinar la situación actual de la empresa, para definir cuáles son los lineamientos a seguir que le posibilite en el corto plazo corregir los errores cometidos hasta el momento en la operación del negocio, a su vez a mediano y largo plazo marcar el derrotero a seguir para garantizar el crecimiento y la estabilidad de la organización (El diseño de la estrategia de la organización se realizara mediante la metodología del BSC).

⁴ CROSSAN, M.M. and BERDROV, I. Organizational learning and strategic renewal. In: Strategic Management Journal 24(11), 2003.1087–1105

⁵ BROMWICH, M. and BHIMANI, A. Pathways to Progress, CIMA, 1994.

Figura 1. Imago tipo de Megamusic Entretenimiento



2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el plan estratégico de la empresa MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO, con el fin de generar un crecimiento estructurado y competitivo en el mercado cultural y del entretenimiento para los próximos dos años.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el mercado cultural y de entretenimiento en Bucaramanga y su área metropolitana y entregar un artículo que permita entender el comportamiento del sector en la ciudad, el gusto y preferencias sus habitantes, además de las tendencias del sector y el comportamiento del mercado.
- Formular las acciones operativas y tácticas que consoliden la estrategia desarrollada para la empresa MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO para los próximos 2 años.
- Diseñar un sistema de indicadores como instrumento de apoyo a la toma de decisiones para el crecimiento de la empresa en los próximos dos años.
- Realizar una prueba piloto, donde durante un mes se realizaran mediciones a la implementación del sistema de indicadores y la operacionalización de la estrategia y se hará un análisis de los resultados.

3. DESARROLLO METODOLÓGICO DEL PROYECTO

El desarrollo de este proyecto está orientado dentro de los objetivos planteados para el mismo. Para cada uno de estos objetivos se implementan uno o más enfoques proporcionados por metodologías y herramientas validadas dentro del área de administración estratégica, Un resumen de la metodología, métodos y herramientas que se desarrollaran se describen en la tabla dos.

Tabla 1. Metodologías por objetivo del proyecto

OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	ENTREGABLE	ACTIVIDAD
Analizar el mercado cultural y de entretenimiento en Bucaramanga y su área metropolitana y entregar un artículo que permita entender el comportamiento del sector en la ciudad, el gusto y preferencias sus habitantes, además de las tendencias del sector y el comportamiento del mercado.	Recopilación bibliográfica	Un artículo del sector de la industria del entretenimiento	Redactar artículo con normas internacionales
	Definir la literatura útil para el proyecto.		
	Documentar el sector del entretenimiento en Bucaramanga		
	Creación del artículo con la caracterización de la industria del entretenimiento en Bucaramanga.		
Análisis interno de la organización	Elaboración de las entrevistas y encuestas		
	Aplicación de las entrevistas y encuestas		
Formular las acciones operativas y tácticas que consoliden la estrategia desarrollada para la empresa MEGAMUSIC	Análisis organizacional.	Matriz DOFA	análisis de datos
		Matriz de capacidad Interna	
		Análisis de las 5 fuerzas de Portier	

OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	ENTREGABLE	ACTIVIDAD
ENTRETENIMIENTO para los próximos 2 años.		generación del plan de mejora Implementación del plan de mejora	
		Determinación de los factores críticos e Implementación de mejoras	
Diseñar un sistema de indicadores como instrumento de apoyo a la toma de decisiones para el crecimiento de la empresa en los próximos dos años.	Establecimiento del comité estratégico	Montar el comité estratégico del BSC	
	Diseño de la estrategia	Diseñar la estrategia de la empresa (Tomar referencias.	
	Diseño del cuadro de mando integral	Hacer el cuadro de BSC	
Realizar una prueba piloto, donde durante un mes se realizaran mediciones a la implementación del sistema de indicadores y parte operativa de la estrategia y se hará un análisis de los resultados.	Implementación de las herramientas desarrolladas durante el trabajo aplicación Y medición de la estrategia en la empresa Megamusic entretenimiento durante 30 días de la aplicación	Aplicar prueba piloto durante 30 días y comparación del comportamiento, del BSC, de la estrategia, de las ventas, de las no conformidades, ventas.	
Entrega final	Entrega de insumos finales (Documentos, entregables, fichas, tablas)		
	Sustentación ante los calificadores.		

4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

4.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Tabla 2. Generalidades de Megamusic entretenimiento

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA:			
Razón Social	MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO		
Dirección de la empresa	Calle 16 N. 32-68		
Teléfono / Fax	6900910		
Ciudad	Bucaramanga	País	COLOMBIA
Representante legal	Javier Enrique Díaz Rodríguez		
Correo electrónico	Megamusic.entretenimiento@hotmail.com		
Página Web:	www.megamusiceventos.net		
Información sobre la identificación tributaria (NIT) o equivalente	1.098.627.446-0		

4.2 OBJETO SOCIAL DE LA EMPRESA

La empresa dedica a la organización integral de eventos sociales y empresariales, producción y suministro de alimentos, organización de ferias, congresos, ferias y eventos masivos.

4.3 SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE

La empresa está en el sector de los servicios, teniendo en cuenta el origen de capital, tamaño, está clasificada como mi pyme, actividad económica principal registrada en la cámara de comercio es 8230 organización de eventos, congresos y convenciones y 5230 Cathering para eventos y constitución legal como persona natural.

4.4 ORIGEN DEL CAPITAL Y TAMAÑO

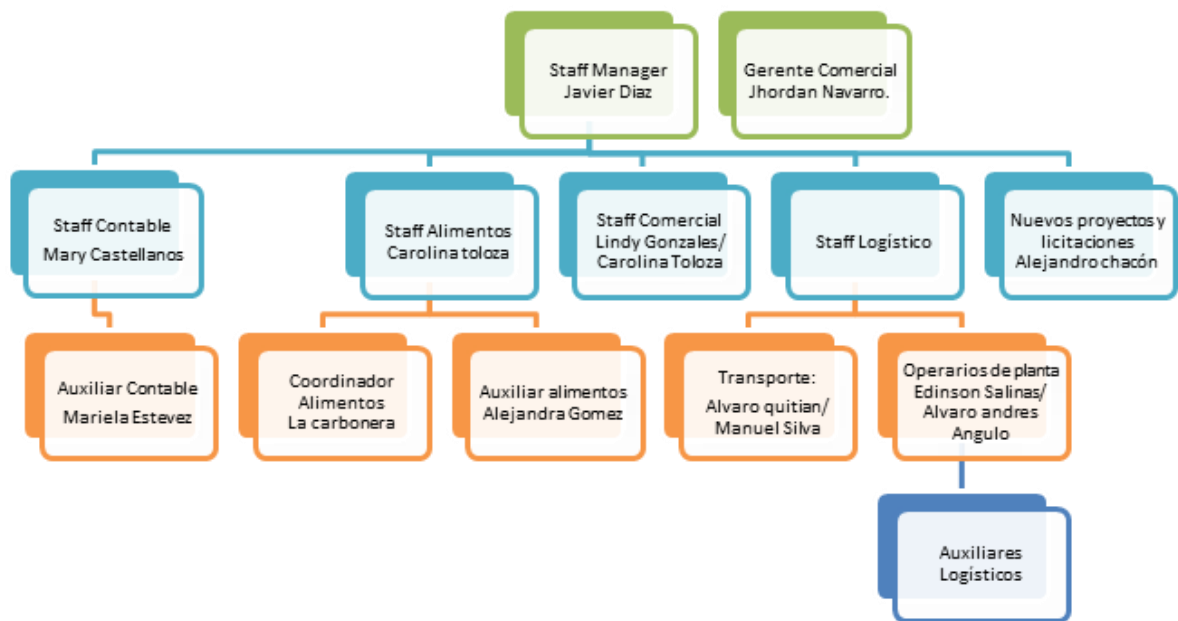
Los recursos son propios del propietario, sus activos en libros para el año 2015 es de \$ 547.000.000 y su patrimonio es de \$382.000.000, cuenta con 17 empleados directos y once empleados indirectos.

4.5 ORGANIZACIÓN

La empresa cuenta con personal calificado en el área de del entretenimiento, sonido, producción de eventos, alimentos y logística.

4.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 2. Organigrama de la empresa



4.7 POLÍTICA DE CALIDAD

La política de calidad está fuertemente comprometida a brindar satisfacción al cliente mediante como columna vertebral de nuestra empresa el servicio al cliente, la flexibilidad e innovación en productos, servicio, teniendo como estandarte la mejora continua de dichos procesos y del talento humano para cumplir con seriedad, responsabilidad y efectividad los requerimientos de compromiso adquiridos.

4.8 PROYECTO DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

La empresa está comprometida con la certificación en la norma ISO 9001:2008, mediante los cuales se busca brindar satisfacción a los clientes, por eso está trabajando con dos asesores externos, brindando su apoyo de forma permanente en dicho propósito, la empresa está brindando los recursos necesarios para la implementación, mantenimiento y mejora del sistema.

La dirección mantiene este compromiso mediante en las siguientes actividades permanentes:

- Establecer, implementar y mantener los procesos necesarios para obtener el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008
- Promover la toma de conciencia de los requisitos del cliente en toda la organización
- Informar a la sobre el desempeño del SGI y las necesidades de mejora.

4.9 DESCRIPCIÓN DE CLIENTES Y PROYECTOS REALIZADOS

Nombre del evento: Encuentro Nacional de Danzas y Música 2013 (San Gil, Barichara)

Asistentes: 630 funcionarios de todo el país.

Entidad contratante: Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.

Servicios ofrecidos: Coordinadores logísticos del evento, organización de transporte, suministro de alimentación (desayuno, refrigerios, almuerzo, comida), Suministro de decoración de escenarios, suministro de sonido, tarimas, camerinos, iluminación de los diferentes escenarios, coctel de lanzamiento y fiesta de clausura.

Teléfono jefes inmediatos y supervisores del evento:

Dr. DAVID HERNANDO SUAREZ Director Regional del SENA Santander
Teléfono: 321 3572211

Dra. Patricia Rodríguez Directora Relaciones Corporativas SENA Regional Santander.

Teléfono: 315 6705499

Nombre del evento: Fiesta del día del empleado Administrativo UIS 2012, 2013. (Catay)

Asistentes: 1500 funcionarios y profesores.

Entidad contratante: Universidad Industrial de Santander.

Servicios ofrecidos: Suministro de decoración, suministro de sonido, recreación dirigida, coordinación juegos de la amistad, suministro de grupos y orquestas, entrega de premios.

Teléfono jefes inmediatos y supervisores del evento:

Ing. Juan David Pizano Jefe de recursos Humanos (2006-2013)

Teléfono: 6344000 Ext 2283

Psicóloga. Katherine Sepúlveda. Jefe de Desarrollo Humano Organizacional

Teléfono: 315 2967768

Nombre del evento: Fiesta del fin de Año funcionarios ICBF Bucaramanga 2012.
(Catay, Piedecuesta)

Asistentes: 500 funcionarios.

Entidad contratante: ICBF Regional Santander.

Servicios ofrecidos: Suministro de decoración, suministro de sonido, recreación dirigida, suministro de grupos y orquestas, entrega de premios, suministro de almuerzos (plato típico), suministro de bebidas (Gaseosa y cerveza)

Teléfono jefes inmediatos y supervisores del evento:

Dr. Carlos Díaz Coordinador Fondo de Bienestar al empleado ICBF

Teléfono: 3156423967

Señora Yolanda Arenas. Asistente administrativa Bienestar al empleado ICBF

Teléfono: 6400626

4.10 DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA

La empresa ofrece sus servicios de organización integral de eventos sociales y empresariales, producción y suministro de alimentos, organización de ferias, congresos, ferias y eventos masivos, los medios de conseguir sus clientes es por los canales tradicionales de publicidad en el directorio, internet, y el voz a vos que generan los clientes, además de una fuerza de ventas conformada por tres asesores comerciales, que a su vez brindan el servicio de acompañamiento al cliente en todos sus eventos.

4.11 CLIENTES

Empresas del sector privado que requieren servicios logísticos tales como comercial Nutresa, Electrificadora de Santander, Hotel Ciudad Bonita, Hotel Punta Diamante, Neomundo, Distribuidora Nissan, Sanautos, plaza mayor, Empresas del sector público como la Universidad Industrial de Santander, Policía Nacional, Defensa Civil colombiana, Gobernación de Santander, Área Metropolitana de Bucaramanga, clientes particulares que contratan los servicios para eventos sociales como 15 años, matrimonios, grados piñatas, etc.⁶

⁶ Información suministrada por el departamento comercial de la empresa.

4.12 IMÁGENES DE DESARROLLO DE EVENTOS

Figura 3. Eventos y servicios de la empresa



PORTAFOLIO DE SERVICIOS

MegaMUSIC
entretenimiento

3 **PRODUCCIÓN INTEGRAL DE EVENTOS**

2 **PRODUCCIÓN INTEGRAL DE EVENTOS**

1 **PRODUCCIÓN INTEGRAL DE EVENTOS**

4 **PRODUCCIÓN INTEGRAL DE EVENTOS**

5 **PRODUCCIÓN INTEGRAL DE EVENTOS**

6 **PRODUCCIÓN INTEGRAL DE EVENTOS**

5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Mediante las técnicas propuestas ante las directivas de la empresa se crea un grupo estratégico cuyo objetivo es mantener un proceso de análisis de la empresa de forma interna, externa y enmarcada en los principios de la organización.

5.1 CONFORMACIÓN DEL GRUPO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

Con el personal administrativo se definieron las personas que tendrán a cargo el proceso de planeación estratégica:

Tabla 3. Conformación del grupo estratégico

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO
1	JAVIER DIAZ RODRIGUEZ	Gerente
2	JHORDAN NAVARRO	Subgerente
3	SILVIA DIAZ RODRIGUEZ	Supervisora
4	DIEGO AGUIRRE	Supervisor
5	ALEJANDRO CHACÓN	Asesor comercial

El personal seleccionado para ser miembros del grupo estratégico reconoce en su totalidad toda interrelación de la empresa desde sus funcionamientos hasta las debilidades y fortalezas.

5.2 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

Es un análisis externo de la empresa necesario para examinar el contexto que rodea así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.

5.2.1 Factores económicos. Los factores económicos seleccionados por el grupo estratégico con mayor inferencia en MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO son: La inflación, P.I.B. y los impuestos.

5.2.2 La inflación. Es el incremento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios en un periodo determinado,⁷ con inferencia directa en la capacidad de adquisición de las personas jurídicas y naturales.

Tabla 4. Comportamiento inflación DANE 2014

A1. IPC. Variación mensual, primer trimestre y doce meses.							
Total nacional							
2004 - 2014 (Marzo)							
Años	Variación %			Años	Variación %		
	Mensual	Primer trimestre	Doce meses		Mensual	Primer trimestre	Doce meses
2004	0,98	3,10	6,21	2010	0,25	1,78	1,84
2005	0,77	2,64	5,03	2011	0,27	1,79	3,19
2006	0,70	1,91	4,11	2012	0,12	1,47	3,40
2007	1,21	3,18	5,78	2013	0,21	0,95	1,91
2008	0,81	3,41	5,93	2014	0,39	1,52	2,51
2009	0,50	1,94	6,14				
Fuente: DANE							

Fuente: COLOMBIA. DANE. Índice de precios al consumidor-IPC [en línea]. Bogotá, 2014. [Citado 30 ago 2013]. Disponible en Internet: <URL:http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_mar14.pdf>

La política monetaria en Colombia se rige por un esquema de Inflación Objetivo, cuyo propósito es mantener una tasa de inflación baja y estable⁸, y que interlocuciones del presidente actual su gobierno tiene toda la voluntad política para que la meta de la inflación sea de un dígito y la tendencia actual a la baja es

⁷ GERENCIE. Inflación [en línea]. S.f. [Citado 20 feb 2015]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.gerencie.com/inflacion.html>>

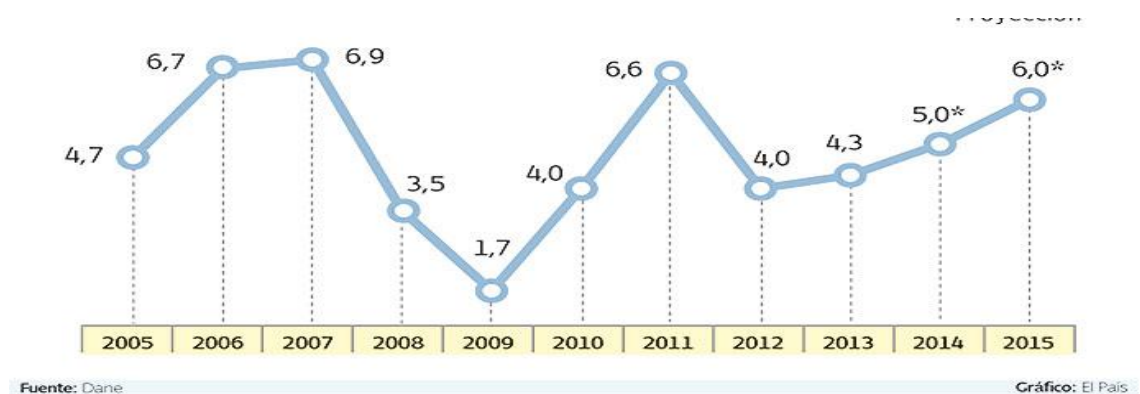
⁸ COLOMBIA. BANCO DE LA REPÚBLICA. Política Monetaria: La estrategia de inflación objetivo en Colombia [en línea]. S.f. [Citado 10 feb 2015]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>>

para MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO una oportunidad que no se incremente la inflación que según⁹ el banco de la república tiene una meta del 1.94% la menor en los últimos 50 años de Colombia. Permitiendo que al realizar el proceso licitación los precios están igual o menores, permitiendo mantener la utilidad esperada.

5.2.3 Producto Interno Bruto (PIB). Es el valor total de la producción corriente todos los de bienes y servicios de un país, durante un periodo determinado, normalmente trimestral o anual.¹⁰

El crecimiento económico real del P.I.B en los últimos diez años según el DANE:

Gráfico 1. Crecimiento en Colombia



Fuente: COLOMBIA. DANE. Boletín producto interno bruto. Bogotá, 2013, p. 2

Según un boletín del DANE¹¹ sobre el producto interno bruto en Colombia, en el segundo trimestre del año 2013 la economía colombiana creció 4,2% con relación al mismo trimestre de 2012. Frente al trimestre inmediatamente anterior, el PIB

⁹ COLOMBIA. BANCO DE LA REPÚBLICA. Indicadores económicos – Metas de la inflación en Colombia [en línea]. Bogotá D.C., Octubre de 2013. [Citado 10 feb 2015]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.banrep.gov.co/>>

¹⁰ GERENCIE. Producto Interno Bruto [en línea]. S.f. [Citado 20 feb 2015]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.gerencie.com/producto-interno-bruto.html>>

¹¹ COLOMBIA. DANE. Boletín de prensa cuentas nacionales territoriales, Producto interno bruto [en línea]. Bogotá, Septiembre de 2013 [Citado 20 feb 2015]. Disponible en Internet: <URL: www.dane.gov.co>

aumentó 2,2%. El mayor crecimiento para este periodo, comparado con el mismo trimestre de 2012, se dio en las siguientes actividades: 7,6% en agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; 6,4% en construcción; 4,7% en servicios sociales, comunales y personales y 4,7% en suministro de electricidad, gas y agua.

5.2.4 Impuestos. El aumento o creación de nuevos impuestos generan una carga que puede limitar el crecimiento de la empresa por los costos que se generan el desarrollo de productos, activos fijos y servicios.

Para MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO se considera una amenaza alta el aumento o creación de impuestos a los insumos necesarios para el desarrollo de productos o servicios porque algunos son tributariamente asumidos por la empresa y otros se transfieren a los clientes a través del aumento de los precios, generando menor atracción a los clientes.

5.2.5 Oportunidades de crecimiento económico local. En el entorno regional en la última década el departamento y la región ha vivido el desarrollo del quizá el más ambiciosos proyectos en el sector de servicios, entretenimiento y turismo en Santander, abanderado por el desarrollo del parque nacional del Chicamocha, Aquaparque, la creación del segundo teleférico más largo del mundo, la reciente inauguración del parque el Santísimo,* desarrollo e inauguración del Aquaparque (Antiguo Parque de los Lagos), el desarrollo de nuevos y modernos centros comerciales como el Cacique centro comercial, parque Caracolí, el desarrollo e inauguración de cadenas hoteleras de clase mundial como el Holiday In, BGA, TRY Bucaramanga, los proyectos en desarrollo a mediano plazo como el centro de convenciones de Neomundo, la recuperación y habilitación del teatro Santander y el centro cultural del oriente como foco de desarrollo de convenciones

* El Santísimo es el nombre del proyecto, pero una reciente decisión del consejo de estado ordenó a la Gobernación de Santander cambiar el nombre a dicho proyecto y a la escritura de este documento aún no se ha generado el acatamiento del fallo y el nuevo nombre del mismo.

ferias y exposiciones, vislumbra a la región como un foco de oportunidades, inversiones y creciente demanda en el sector de la industria del entretenimiento. Todo esto en respuesta a latentes necesidades regionales plasmadas en el plan de desarrollo departamental 2012-2015¹², respecto a la población de Santander y la dimensión sociocultural donde se plantea el fortalecimiento de la infraestructura cultural y recreativa; así mismo en la dimensión económica productiva que apunta al fortalecimiento y turístico regional y departamental, lo cual genera una gran oportunidad de incursionar con la recreación y entretenimiento en los proyectos productos de la política nacional.

5.2.6 Inversión del sector público en nuestro sector. Para nuestro sector económico es muy importante y cada vez toma más fuerza las ventas al sector público, por lo que una de nuestras empresas depende directamente del buen desempeño de la economía nacional para lograr niveles aceptables o sobresalientes de crecimiento, inflación y desempleo, entre otras variables.¹³

Este factor tiene una alta inferencia sobre MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO, ya que cerca del 70%,¹⁴ de las ventas de la empresa se realiza a empresas del estado, así que cualquier afectación de la política fiscal tiene una conexión directa a su óptimo funcionamiento es considerado una amenaza.

Dado que los espacios deportivos, recreativos y culturales forman parte importante de nuestro público objetivo se ha determinado que la mayoría de ellos están bajo la dirección del sector público, lo que lo hace prioritario para la gestión de mercadeo de MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO.

¹² GOBERNACIÓN DE SANTANDER. Plan de desarrollo departamental. Santander en serio En línea. Disponible en: <http://www.santander.gov.co/index.php/documentos-planeacion/finish/5-secretaria-de-planeacion/3978-informe-ejecutivo-avance-ejecucion-plan-departamental-de-desarrollo-santander-en-serio-el-gobierno-de-la-gente-2012-2015>

¹³ COLOMBIA. BANCO DE LA REPÚBLICA. Economía – Política fiscal en Colombia [en línea]. Bogotá, Octubre de 2013 [Citado 20 feb 2015]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.banrep.gov.co/es/golsario/politica-fiscal>>

¹⁴ MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO. Información contable, libros fiscales. Enero, 2015.

INDERSANTANDER afirma que el 74% de los escenarios deportivos y recreativos de Santander son administrados por el sector oficial, mientras que el 26% son administrados por privados¹⁵, así mismo en el Plan de Desarrollo Departamental en la línea estratégica Santander Humano y Social realizó el censo a infraestructura de escenarios deportivos y recreativos, se determinó 99.4% de dicha infraestructura está diseñada para atender el deporte recreativo y solo el 0.6% tiene especificaciones técnicas para alto rendimiento. Hecho que genera posibilidades de desarrollo en el ámbito de recreación y entretenimiento y por ende posibilidades de incursionar en la oferta de servicios en éste sector.

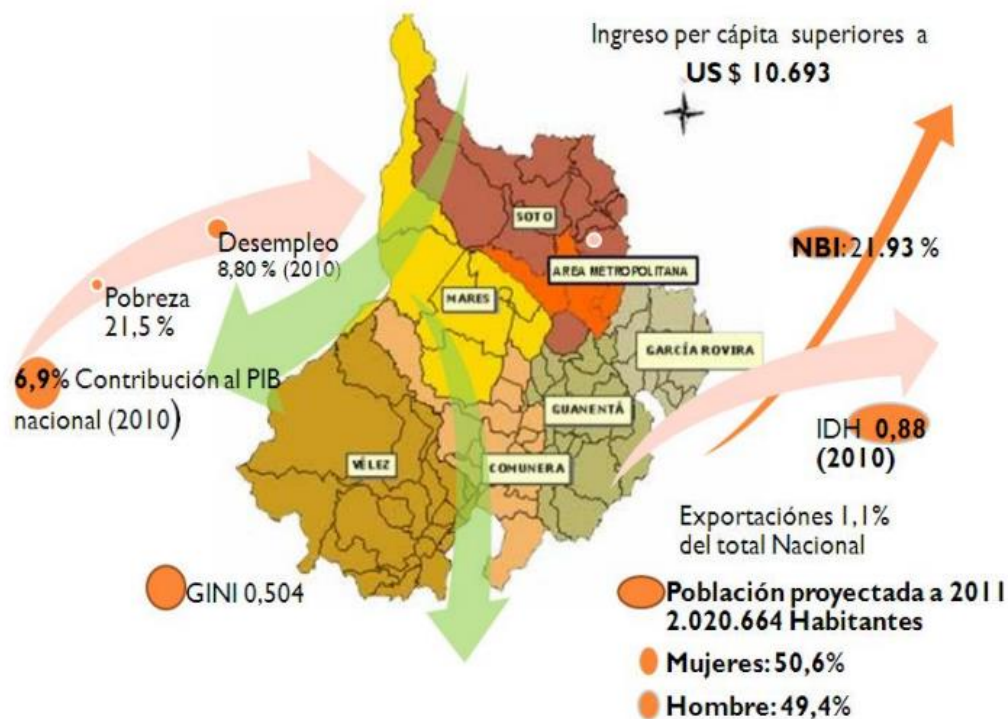
5.2.7 Política de desarrollo departamental y nacional. Las políticas del Estado colombiano que son desarrolladas o supervisadas por el Departamento Nacional de Planeación (DNP). Entre ellas se encuentra la Ley de Formalización y Generación de Empleo, que fue expedida por el Congreso el 29 de diciembre de 2010, busca generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas con el fin de aumentar beneficios y disminuir los costos de formalizarse.¹⁶

Por ente departamental el plan de desarrollo está enfocado a los pilares en dimensión poblacional, ambiente natural, ambiental construida, socio cultural, económico productivo.

¹⁵ INDERSANTANDER. Instituto departamental de recreación y deportes de Santander. [En línea]. Bucaramanga, Santander [Citado 23 de Abril de 2012] URL:<http://www.observatoriodeldeporte.gov.co/docs/col/47/attach/PLAN%20DE%20DESARROLLO%20SANTANDER%20EN%20SERIO%20EL%20GOBIERNO%20DE%20LA%20GENTE-%20SANTANDER%20HUMANO%20Y%20SOCIAL%20-SECTOR%20RECREACION%20Y%20DEPORTE%202012-2015..pdf>

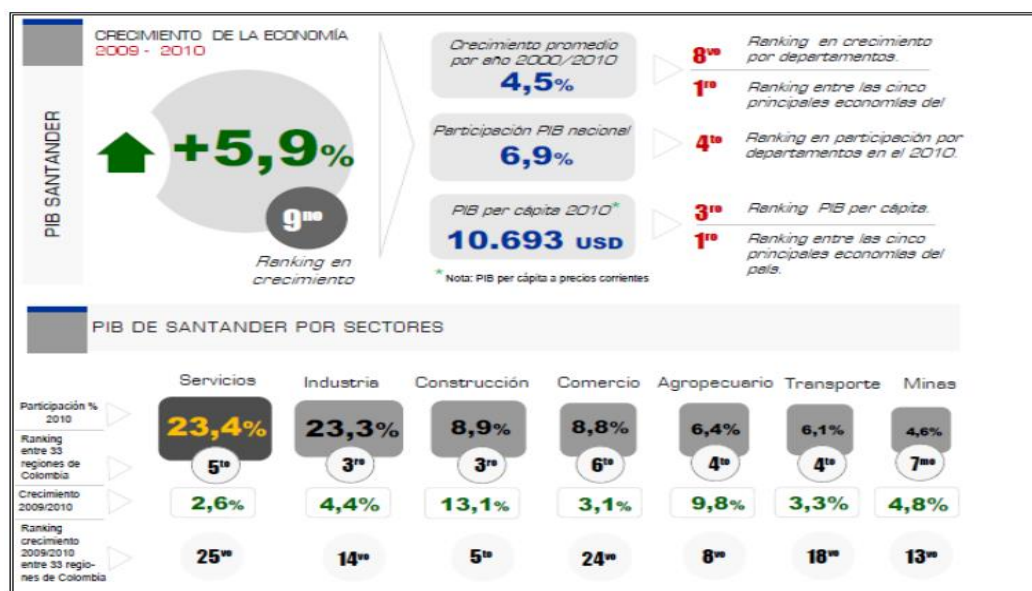
¹⁶ COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (DNP). Ley de formalización y generación de empleo [en línea]. S.f. [Citado 25 feb 2015]. Disponible en internet: <URL:<https://www.dnp.gov.co/PolíticasdeEstado/LeydeFormalizaciónyGeneracióndeEmpleo.aspx>>

Figura 5. Indicadores socioeconómicos del departamento de Santander



Fuente: Asamblea departamental de Santander

Figura 6. Crecimiento de la economía de Santander



Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga

Los planes de desarrollo nacional y local están enfocados a impulsar el crecimiento de los diferentes sectores; promoviendo y fortaleciendo el emprendimiento tal como se plasma en el documento Compes 3527 donde el emprendimiento es planteado como un eje estratégico que apunta al desarrollo de uno de los pilares de la política de competitividad visión 2032, como lo es la formalización empresarial y laboral. Oportunidades y proyecciones gubernamentales que favorecen la generación de empleos y consolidación de pequeñas y medianas empresas, de las cuales hace parte MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO, de esta manera también se impulsa el emprendimiento legal, desde un plan de acción donde se reúnen las iniciativas y propuestas para incrementar la formalización empresarial, por medio de medidas como facilitar el cumplimiento de los requisitos legales para ser formal, acompañar procesos de formalización de las MIPYMES y fortalecer el control a la informalidad¹⁷

5.2.8 Beneficios tributarios. Los beneficios tributarios constituyen aquellas deducciones, exenciones y tratamientos tributarios especiales, presentes en la legislación tributaria que implican una disminución en la obligación tributaria para los contribuyentes, generando menores recaudos para el Estado.¹⁸

Para MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO este factor es considerado una oportunidad en:

- Ley 223 de 1993 la cual contempla las principales normas relacionadas con la racionalización tributaria en lo relacionado en las importaciones exentas del IVA, ya que hay equipos e instrumentos para desarrollar las actividades que requiere la empresa.

¹⁷ Documentos CONPES 3527. Consejo Nacional de Política Económica y social. República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación. [En línea]. Bogotá, [Citado 23 de Junio de 2008] URL: http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articles-195830_archivo_pdf.pdf

¹⁸ COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA. Consideraciones generales sobre la estimación de los beneficios tributarios [en línea]. Bogotá, s.f. [Citado 25 feb 2015]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.minhacienda.gov.co/>>

- Ley 1429 de 2010 contempla beneficios tributarios especiales para: la formalización y creación de “pequeñas empresas” y la contratación de jóvenes menores de veintiocho años, mujeres mayores de cuarenta años, personas en situación de discapacidad, entre otros. Lo anterior en lo referente a mano de obra no calificado.

Tabla 5. Factores económicos en el POAM final

POAM MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO	CALIFICACIÓN								
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
FACTORES ECONÓMICOS	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Inflación		X						X	
PIB					X			X	
Impuestos				X			X		
Oportunidades de crecimiento local	X						X		
Inversión del sector publico	X						X		
Política de desarrollo departamental y nacional.	X						X		
Beneficios tributarios		X						X	

5.3 FACTORES SOCIALES

Todas las empresas tienen una alta responsabilidad social, por eso el grupo estratégico con mayor inferencia en MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO es el de disminuir el índice de desempleo y aumentar la calidad de vida de todos sus colaboradores y generar impacto social.

5.3.1 Política salarial. El salario mínimo es la remuneración mínima a que tiene derecho todo trabajador en Colombia, el objetivo es pagar por los servicios prestados y garantizar las necesidades básicas de bienestar para el trabajador.

Gráfico 2. Variables que inciden en el salario mínimo



Fuente: DANE, MINISTERIO DE TRABAJO. Boletín informativo. 2013

La variación anual del salario mínimo ha tenido una tendencia a la baja. Para MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO un aumento del salario mínimo cercano al costo de vida no implicaría ninguna variación para la empresa, ya que el aumento es siempre por encima de la inflación.

5.3.2 Responsabilidad social. Para MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO tener una alta responsabilidad social es muy importante, lograr el aumentar la calidad de vida de todos sus colaboradores es un compromiso y ayudar a la comunidad y el entorno social donde hace parte de su política empresarial, por eso existe el programa desarrollo desarrolla, que consiste en ayudar a proyectar las metas personales, sociales, familiares y profesionales de todo su equipo de trabajo, mediante el cual se establecen unas metas por cumplir por cada integrante del equipo y este a sus vez genera un vínculo con la empresa para que se le ayude a cumplir sus propósitos, además de un programa de voluntariado social en donde se trabaja con comunidades vulnerables de la ciudad, especialmente con niños

vulnerables que tengan algún tipo de cercanía o vinculación con los colaboradores del equipo de trabajo.

Tabla 6. Ejemplo de tablas de compromiso personales del equipo de trabajo

NOMBRE:	ÁLVARO ANDRÉS ANGULO
CARGO:	Operario profesional de sonido, luces y video
PLAN DE ACCIÓN:	Compra de bicicleta y curso de sonido en escuela de sonido FERNANDO SOR
INCENTIVO:	Curso Bogotá y bicicleta
TIEMPO PARA CUMPLIR LA META:	3 meses
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:	Mis funciones a desempeñar en Megamusic son varias. Por consiguiente me gusta todo lo que hago y me designan en ella. Sin embargo, en lo que más me gusta desempeñarme es la producción de eventos en la parte de sonido e iluminación, pero siempre estoy atento a aprender y ejecutar cualquier tipo labor efectuada por la empresa
OBJETIVOS DEL COMPROMISO DE TRABAJO:	Mis objetivos son cada día mejorar y pulir mi labor dentro de la empresa, obteniendo así la aceptación de mis compañeros de trabajo y lo más importante, la satisfacción y conformismo del cliente
INCENTIVOS QUE PUEDE AYUDARTE LA EMPRESA:	Mis metas por cumplir son varias, crecer personal, profesional y físicamente. Un ejemplo es reanudar mis estudios sin que me afecte mi ámbito laboral. Progresar en mis conocimientos en todo lo que abarque la producción de eventos. Poder comprarme una bicicleta ya que últimamente estoy practicando este deporte

Figura 7. Desarrollo de actividades de impacto social



Tabla 7. POAM. Factores sociales

POAM MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO	CALIFICACIÓN								
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
SOCIALES	A	M	B	A	M	B	A	M	B
SALARIOS	X						X		
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL		X						X	

5.4 FACTORES COMPETITIVOS

Los actores del entorno inmediato de competencia, o sea, los que compiten por el mismo mercado, los proveedores, los clientes, los posibles nuevos ingresos y los productores de sustitutos – retomando la terminología de Michael Porter (1986) –; y por otra parte están los actores del entorno general, los poderes públicos, bancos, medios de comunicación, grupos de presión.

Figura 8. Marco competitivo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: ALLEN y GORGEON. Las cinco fuerzas como herramienta analítica. IE Business School.

5.4.1 Poder de negociación de los proveedores. MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO tiene proveedores dependiendo de los servicios que requiera, los cuales se seleccionan de acuerdo a la necesidad. La actividad de mayor demanda a la empresa es los eventos sociales y empresariales.

El tipo de materiales principales que adquiere la organización a través de sus proveedores son:

- Papelería
- Equipos de cómputo
- Equipos de audio, video e iluminación
- Materia prima para la elaboración de alimentos.
- Transporte

En los servicios principales que contrata la organización están:

- Selección de personal
- Seguridad social
- Contratar personal Freelance

Analizando el poder de negociación de los proveedores, se concluye que en general es bajo. Esto se debe a que existe un alto número de proveedores en nuestros insumos y equipos, lo que permite obtener productos más económicos.

5.4.2 Poder de negociación de los compradores. Haciendo un Pareto de la facturación de la empresa¹⁹, el 20 por ciento de sus clientes le facturan más del 80 por ciento de sus ventas, lo que hace que el poder de negociación de los compradores sea alto, en especial en lo que respecta a empresas del estado ya que la mayoría de los procesos son a través de un concurso licitatorio; para las empresas privadas, pueden hacer sus procesos licitatorios públicos o privados, previo a una precalificación interna como proveedor.

Por protección de la empresa nos abstenemos de mencionar nuestros principales clientes y su participación en las ventas de la empresa.

5.4.3 Amenaza de productos sustitutos. En este existe un alto número de productos o servicios sustitutos; la competencia tiene un alto poder de negociación, teniendo en cuenta la gran variedad de servicios ofertados en la ciudad, además del gran desarrollo empresarial que se ha dado a través de diferentes empresas de la región.

5.4.4 Amenaza de nuevo competidores. En el sector de los servicios, y la industria del entretenimiento cada vez más están llegando a la ciudad empresas de otras regiones del país, además de la entrada de actores internacionales en la escena, algunas barreras que pueden tener los nuevos competidores son:

- La experiencia en los requerimientos o especificaciones del sector.
- Un alto costos en la inversión de compra de equipos e infraestructura.
- Lealtad de los clientes en cambiar del prestador del servicio si ya se ha logrado establecer relaciones de confianza.

¹⁹ MEGAMUSIC ENTRETENIMEINTO. Análisis interno. Enero, 2015

5.4.5 Rivalidad y competencia del mercado. La rivalidad de los competidores es alta debido a que existen en la ciudad todo tipo de empresas que brindan nuestros mismos servicios, servicios sustitutos y servicios que no prestamos, que además cuentan con la capacidad de licitar, ofertar y desarrollar productos y servicios similares a los que desarrollamos en todas las áreas.

Por la naturaleza de nuestro negocio y servicios los posibles competidores están en diferentes áreas:

- Hoteles
- Agencias de viajes
- Agencias de turismo
- Operadores logísticos
- Casas de eventos
- Empresas encargadas en el suministro de alimentación
- Clubes
- Empresas de sonido, iluminación, fotografía y video.
- Agencias de publicidad
- Agencias de modelaje

- Restaurantes
- Discotecas

Tabla 8. Factores competitivos en el POAM final

POAM MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO	CALIFICACIÓN								
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
COMPETITIVOS	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Poder de negociación de los proveedores						x			x
Poder de negociación de los compradores				x			x		
Amenaza de productos sustitutos				x			x		
Amenaza de nuevos competidores					x			x	
Rivalidad y competencia del mercado				x			x		

Tabla 9. Consolidado POAM final.

POAM MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO	CALIFICACIÓN								
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
ECONÓMICOS	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Inflación		x						x	
PIB					x			x	
Impuestos				x			x		
Oportunidades de crecimiento local	x						x		
Inversión del sector publico	x						x		
Política de desarrollo departamental y nacional.	x						x		
SOCIALES									
SALARIOS	x						x		
RESPONSABILID SOCIAL EMPRESARIAL		x						x	
COMPETITIVOS									
Poder de negociación de los proveedores						x			x
Poder de negociación de los compradores				x			x		
Amenaza de productos sustitutos				x			x		
Amenaza de nuevos competidores					x			x	

POAM MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO	CALIFICACIÓN								
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
Rivalidad y competencia del mercado				x			x		

5.5 ELABORAR AUDITORÍA ORGANIZACIONAL

El análisis interno de la organización permite evaluar la situación presente, identificando tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de la empresa y el recurso intangible de sus miembros. El grupo estratégico mediante el análisis de Pareto se priorizaron los factores que permita aplicar el 20/80, es decir, encontrar el 20% de los factores que explican el 80% de las debilidades y fortalezas de la organización.

En el desarrollo de la auditoria interna se analiza la capacidad de la institucional para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en relación con las oportunidades y amenazas del medio externo, según²⁰ Serna Gómez (2008) ellas son: Capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y talento humano.

5.5.1 Capacidad directiva. Los aspectos relacionados con el proceso administrativo de MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO se determinó las debilidades en cuanto a que el control directivo solo se centra en una persona, su propietario, el cual debe realiza la planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación por proyectos asignación de tareas

Flexibilidad de la estructura organizacional: El lucro en entidades creadas para ese objetivo depende de su flexibilidad al mercado, según Burbano (1995) el

²⁰ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica, Teoría, Metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos.

estudio pormenorizado de alternativas de inversión que estimulen la competitividad empresarial, la eficiencia administrativa y la productividad industrial, representa una de las responsabilidades prioritarias asignadas a quienes toman decisiones cruciales para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones.

Tabla 10. Factores de capacidad directiva

POAM MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO	CALIFICACIÓN								
FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
DIRECTIVO	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Estructura de toma de decisiones gerencial				x			x		
sistema de toma decisiones		x						x	
Flexibilidad de la estructura organizacional:	x						x		

5.5.2 Capacidad competitiva. Los factores competitivos o mercado de MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO se identificó que la lealtad y satisfacción del cliente es una fortaleza con un impacto alto, resultado de las encuestas a clientes más frecuentes donde ratifican la satisfacción de los servicios y productos alimenticios que ofrece la empresa; El programa de fidelización y la participación en el mercado se clasifican como debilidades fuertes por no tener estructurado plan de seguimiento a clientes ofrecidos, aun contamos con una baja participación del mercado, lo que le brinda a la empresa un gran potencial de crecimiento.

Administración de clientes: Se reconoce como fortaleza la lealtad y satisfacción de los clientes pero falta guías para categorizarlos y cumplir sus necesidades personalizadas en un 100% y la administración de clientes sea una fortaleza con un mayor impacto que dirección a la empresa a tener mejores estrategias de competitividad.

Portafolio de productos: Según Burbano (1995) los mercados de consumos e insumos es importante para los diferentes pronósticos que dan lugar a los flujos de

producción, inversión y netos consultados para precisar la viabilidad económica; por lo cual el portafolio de productos y servicios debe estar acorde a la dinámica del mercado. En MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO. Limitada se carece de una integralidad en el portafolio servicios, ya que cada cliente tiene necesidades diferentes, aunque ellos reconocen sus productos y/o servicios, no existe una estandarización en los mismos.

Tabla 11. Factores de capacidad competitiva

POAM MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO	CALIFICACIÓN								
FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
COMPETITIVA	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Lealtad y satisfacción del cliente	X						x		
Programa de fidelización del cliente				x			x		
Participación del mercado		x						x	
Administración de clientes					x			x	
Portafolio de servicios y productos					x			x	

5.5.3 Capacidad financiera. Los factores financieros de MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO son una limitante ya que la empresa carece de liquidez, lo que dificulta la disponibilidad de capital lo cual lo hace una debilidad alta.

Facilidad para salir del mercado: Los mercados cuyas exigencias crecen por sus niveles de investigación e innovación puede limitar la posibilidad de usufructuar la ventaja competitiva que promueve la actualización tecnológica por sus implicaciones sobre la calidad y costos²¹. Para MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO es asequible salir del mercado fácilmente porque el desarrollo socioeconómico de la región.

²¹ Burbano Ruiz, Jorge y Ortiz Gómez, Alberto. Presupuestos. Enfoque moderno de planeación y control de recursos.

Habilidad para competir con precios: Las estrategias competitivas soportadas en el bajo costo de la mano de obra no tienen defensa posible si existe el contrapeso de su productividad²². Para la organización es una debilidad porque existe en el entorno empresas que ofrecen los mismos servicios a menores precios pero sin conocimiento del grado de satisfacción de dichos clientes.

Tabla 12. Factores de capacidad financiera

POAM MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO	CALIFICACIÓN								
FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
FINANCIERO	A	M	B	A	M	B	A	M	B
capital de trabajo				X			X		
Liquidez				X			X		
Facilidad para salir del mercado	X						X		
Habilidad para competir con precios			X						X

5.5.4 Capacidad técnica. La tecnología se define como el conjunto de herramientas, instrumentos, máquinas, organizaciones, métodos, técnicas, sistemas, etc. Se debe ir eliminando ese paradigma de relacionar la tecnología solo a las computadoras y se incluyen aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos de empresas de servicio.²³

MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO tiene productos y servicios flexibles a cada cliente, esto es una fortaleza alta e impacto alto, la integración de servicios y el desarrollo de tecnológica utilizada en la prestación de servicios.

Valor agregado al producto: El valor agregado se permite diferenciar con el atributo al producto y/o servicio que abarcan funcionalidad, calidad, precio y tiempo que diferencie al producto y/o servicio de la empresa impulsando una referencia preferencial para los clientes. Megamusic entretenimiento tiene la

²² Ibid.

²³ Ibid.

planeación de actividades que otorgan valor agregado a los productos y/o servicios pero no han sido ejecutadas.

Tabla 13. Factores de capacidad tecnológica

POAM MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO			CALIFICACIÓN								
FACTORES			FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
TECNICO.			A	M	B	A	M	B	A	M	B
Productos y servicios flexibles a cada cliente.			x						x		
La integración de servicios.			x						x		
desarrollo de tecnológica utilizada en la prestación de servicios				x						x	
Valor agregado al producto.			x						x		

5.5.5 Capacidad de talento humano. Para determinar la efectividad de una organización según Hellriegel y Slocum para incrementar la efectividad de las personas, los equipos, los líderes y la organización es fundamental entender al individuo. MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO tiene una fortaleza que diferencia la organización y es la motivación y alto compromiso de todos sus colaboradores.

Nivel de remuneración: Estas pueden ser satisfechas cuando el nivel de remuneración económica y la cobertura de necesidades mínimas básicas son resueltas. La fundamentación teórica está basado en el modelo de expectativas “Las personas se sienten motivadas para trabajar cuando piensan que su trabajo les puede proporcionar cosas que desean”.²⁴

Nivel académico del talento: El tener un talento humano acorde a las necesidades de la empresa no garantiza buenos resultados sino existe una sinergia con los niveles de desempeño y recompensa a dicha producción; En Megamusic entretenimiento se ha desarrollado la tendencia a seguir estudiando y

²⁴ VANDE WALLE, D., CRON, W.L. y SLOCUM, J.W. The role of goal orientation following performance feedback. In: Journal of applied Psychology, 86, 2001, p. 629-640.

capacitándose, con el apoyo de la organización lo que hace que el nivel académico, fundamentado con la experiencia sea una fortaleza.

Tabla 14. Factores de capacidad de talento humano

POAM MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO	CALIFICACIÓN								
	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
FACTORES	A	M	B	A	M	B	A	M	B
TALENTO HUMANO									
Nivel educativo	x						x		
Experiencia	x						x		
Motivación	x						x		
Nivel de remuneración		x						x	

5.6 PCI (PERFIL DE COMPETITIVIDAD) MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO

Tabla 15. Perfil de competitividad

POAM MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO	CALIFICACIÓN								
	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
FACTORES	A	M	B	A	M	B	A	M	B
DIRECTIVO									
Estructura de toma de decisiones gerencial				x			x		
sistema de toma decisiones		x						x	
Flexibilidad de la estructura organizacional:	x						x		
COMPETITIVA	A								
Lealtad y satisfacción del cliente	X						x		
Programa de fidelización del cliente				x			x		
Participación del mercado		x						x	
Administración de clientes					X			x	
Portafolio de servicios y productos					X			x	
FINANCIERO									
capital de trabajo				X			X		
Liquidez				X			X		
Facilidad para salir del mercado	X						X		
Habilidad para competir con precios			X						X

POAM MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO	CALIFICACIÓN								
FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
FINANCIERO									
Productos y servicios flexibles a cada cliente.	x						x		
La integración de servicios.	x						x		
desarrollo de tecnológica utilizada en la prestación de servicios		x						x	
Valor agregado al producto.	x						x		
TALENTO HUMANO									
Nivel educativo	x						x		
Experiencia	x						x		
Motivación	x						x		
Nivel de remuneración		x						x	

5.7 ANÁLISIS MATRIZ DOFA

Teniendo en cuenta el análisis de la matriz POAM, realizamos un análisis DOFA Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, se realizó una revisión interna, que logró comprender las prácticas y procesos logísticos de la cadena de suministros cómo servicio al cliente, administración de materiales, transporte, almacenamiento e inventario. Los resultados de la matriz DOFA sirve como herramienta de toma de decisiones.

Tabla 16. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. El hecho de que según el plan de mercados existan solo 13 competidores directos en la logística integral de eventos nos da una gran oportunidad de posicionarse con nuestros los clientes.	A1. Estacionalidad: Nuestra oferta de servicio es estacional, depende de los meses del año, y en algunos casos dentro del mes hay algunas semanas que tienen mayor demanda del mes.
O2. El crecimiento económico del país se	A2. Entrada al mercado de grandes empresas que

MATRIZ DOFA	
constituye en un mayor aumento de demanda de servicios de logística empresarial y entrenamiento en todos los estratos socioeconómicos.	brinda servicios de logística empresarial y entretenimiento.
O3. Cumplimiento básico de estándares de calidad.	A3. Carecer de programas de fidelización de clientes, seguimiento de los mismos, y estandarización de portafolio de servicios y productos.
O4. Crecimiento exponencial de la oferta de servicios de entretenimiento y turismo en la ciudad.	A4. Obsolescencia tecnológica.
O5. Alianzas estratégicas con proyectos en desarrollo de la ciudad (Centro de convenciones de neo mundo, parque del santísimo).	A5. Alto poder de negociación de nuestros clientes
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Experiencia certificada, acreditada, con certificados de experiencia, registro nacional de turismo, concepto sanitario de manipulación de alimentos, certificado de manejo de eventos culturales, ISO 9001 en proceso.	D1. Capacidad financiera: Según nuestro análisis somos aun débiles en cuanto a capital económico, en cuanto a que no tenemos suficiente capacidad para cubrir la gran demanda de flujo de caja en cuanto a nuestra demanda.
F2. Innovación: El servicio que se propone es innovador dentro del mercado del Entretenimiento ya que existen pocas empresas capacitadas en brindar soluciones integrales en logística y suministros para eventos sociales y empresariales.	D2. Ausencia de un plan estratégico: Debido al gran crecimiento que ha tenido la empresa, no se tiene un plan estratégico que garantice un crecimiento organizado en un horizonte de tiempo establecido.
F3. Nivel de aceptación del servicio: Con base en el estudio de mercados realizado se pudo determinar que el nivel de aceptación de nuestros servicios es muy alto en cada uno de nuestras líneas de	D3. Ausencia Plan de carrera para nuestros colaboradores

MATRIZ DOFA	
servicio.	
F4. Talento humano: Nuestro Talento humano de operatividad son estudiantes universitarios, capacitados, dinámicos, ágiles y con gran perspectiva de servicio y nuestro personal administrativo cuenta con gran experiencia en el área de los eventos y la empresa tiene una línea definida de servicio al cliente.	D4. Dificultad para mantener su personal FREELANCE (estudiantes universitarios temporales).
F5. Involucramiento del cliente: Al involucrar al cliente en el diseño de nuestros servicios nos permite ofrecer servicios personalizados para la necesidad específica de cada cliente.	D5. Poder centralizado en el gerente.

Tabla 17. Matriz de Estrategias DOFA

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DOFA		
Análisis DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1. El hecho de que según el plan de mercados existan solo 13 competidores directos en la logística integral de eventos nos da una gran oportunidad de posicionarse con nuestros los clientes.	A1. Estacionalidad: Nuestra oferta de servicio es estacional, depende de los meses del año, y en algunos casos dentro del mes hay algunas semanas que tienen mayor demanda del mes.
	O2. El crecimiento económico del país se constituye en un mayor aumento de demanda de servicios de logística empresarial y entrenamiento en todos los estratos socioeconómicos.	A2. Entrada al mercado de grandes empresas que brindas servicios de logística empresarial y entretenimiento.
	O3. Cumplimiento básico de estándares de calidad.	A3. Carecer de programas de fidelización de clientes, seguimiento de los mismos, y estandarización de portafolio de servicios y productos.
	O4. Crecimiento exponencial de la oferta de servicios de entretenimiento y turismo en la ciudad.	A4. Rápida inserción al mercado de nuevas tecnologías.
	O5. Alianzas estratégicas con proyectos en desarrollo de la ciudad (Centro de convenciones de neomundo, parque del santísimo).	A5. Alto poder de negociación de nuestros clientes

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DOFA		
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1. Experiencia certificada, acreditada, con certificados de experiencia, registro nacional de turismo, concepto sanitario de manipulación de alimentos, certificado de manejo de eventos culturales, iso 9001 en proceso.	Usar nuestra experiencia certificada y buen servicio al cliente para lograr fidelización y preferencia en nuestros usuarios, así mismo incursionar en el mercado de la logística integral dado el bajo número de competidores directos	En temporada de estacionalidad, ofertar servicios especiales que permitan tener una línea de trabajo constante.
F2. Innovación: El servicio que se propone es innovador dentro del mercado del Entretenimiento ya que existen pocas empresas capacitadas en brindar soluciones integrales en logística y suministros para eventos sociales y empresariales.	Aprovechar el crecimiento económico para generar una oferta de servicios innovadora en el mercado del entretenimiento y soluciones integrales en logística y suministro para eventos sociales y empresariales	Buscar alianzas estratégicas con cadenas hoteleras, empresas de orden nacional o internacional, buscar avales y certificaciones nacionales o internacionales.
F3. Nivel de aceptación del servicio: Con base en el estudio de mercados realizado se pudo determinar que el nivel de aceptación de nuestros servicios es muy alto en cada uno de nuestras líneas de servicio.	Desarrollar e implementar el sistema de gestión de calidad ISO 9001 para fortalecer el alto nivel de aceptación del servicio	Documentar el programa TQM o políticas de atención al cliente que permita realizar inserción de seguimiento y por ende fidelización. Estandarizar el portafolio de servicios y productos
F4. Talento humano: Nuestro Talento humano de operatividad son estudiantes	Desarrollar redes de oferta de servicios de entretenimiento y turismo en la ciudad	Aprovechar el interés de negociar de nuestros clientes para involucrarlo en las

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DOFA		
universitarios, capacitados, dinámicos, ágiles y con gran perspectiva de servicio y nuestro personal administrativo cuenta con gran experiencia en el área de los eventos y la empresa tiene una línea definida de servicio al cliente.	aprovechando el dinamismo de nuestro talento humano y ámbito sociocultural en el que se desempeñan	ofertas de servicios.
F5. Involucramiento del cliente: Al involucrar al cliente en el diseño de nuestros servicios nos permite ofrecer servicios personalizados para la necesidad específica de cada cliente.	Rediseñar la oferta de servicios involucrando al cliente para generar un factor diferenciador que permita la fácil incursión en el desarrollo de proyectos locales y regionales	Generar relaciones a largo plazo con nuestros clientes a través de alianzas estratégicas.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1. Capacidad financiera: Según nuestro análisis somos aun débiles en cuanto a capital económico, en cuanto a que no tenemos suficiente capacidad para cubrir la gran demanda de flujo de caja en cuanto a nuestra demanda.	Realizar la gestión para la consecución de recursos como lo es apalancamiento con los bancos o alianzas estratégicas	Determinar la oferta de servicios que podrían ser llamativos en época de baja demanda, de acuerdo con los recursos existentes
D2. Ausencia de un plan estratégico: Debido al gran crecimiento que ha tenido la empresa, no se tiene un plan estratégico que garantice un crecimiento organizado en un horizonte de tiempo	Desarrollo del plan estratégico de la organización para los próximos dos años	Realizar Benchmarking de la competencia para identificar mejores prácticas y lecciones aprendidas que pueden generar transferencia de aprendizajes para nuestra organización.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DOFA		
establecido.		
D3. Ausencia Plan de carrera para nuestros colaboradores	Diseño de un manual de cargos y perfiles de los trabajadores en el que incluya un plan de promoción y sirva como documento soporte para políticas de calidad de la empresa	Dentro del documento a realizar sobre incentivos para permanencia de trabajadores establecer política que promuevan la fidelización de clientes internos
D4. Dificultad para mantener su personal FREELANCER (estudiantes universitarios temporales).	Generar incentivos para lograr la permanencia del personal FREELANCE y su participación en la oferta de servicios en el constante crecimiento de la industria turística y de entretenimiento.	Participación activa de los clientes durante todo el proceso de desarrollo del servicio.
D5. Poder centralizado en el gerente.	Ajustar la estructura administrativa para delegar funciones que permitan liberar la gerencia de actividades operativas y permitan el espacio del desarrollo estratégico	

Fuente: SERNA. Basado en Gerencia estratégica. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. 2008.

6. ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA

Figura 9. Equipo logístico de la empresa en el Desarrollo de eventos



6.1 RESTRUCTURACIÓN DE LOS OBJETIVOS GLOBALES DE LA ORGANIZACIÓN

Formular un plan de trabajo para llevar a cabo las estrategias se requiere el insumo proporcionado anteriormente por la matriz DOFA y FO, DO, FA y DA, además del desarrollo metodológico y la reestructuración de la misión, visión, Mega y los objetivos globales de la organización.

Adjunto Anexo A, Plantilla de exploración para formulación de Misión y Visión.

Resultados.

MISIÓN. Megamusic Entretenimiento es una empresa dedicada a la organización y producción de eventos recreativos, académicos, empresariales y deportivos,

basada en el desarrollo innovador y creativo de todos nuestros servicios, garantizando siempre la excelencia en todos nuestros servicios.

VISIÓN. En el 2020 Megamusic Entretenimiento será reconocida como líder regional en la producción de eventos masivos, sociales, empresariales y culturales, con base en una oferta de servicios con tecnología de punta y de alta calidad, basado en talento humano especializado; ubicándonos en el sector como referente de las mejores empresas del país.

MEGA. Ser una empresa integrada con una oferta de valor agregada alcanzando a 2020:

- Ser la mejor opción de la producción de servicios de entretenimiento del Oriente Colombiano
- Ubicar el suministro de refrigerios, alimentos y pasabocas entre los mejores del Oriente Colombiano
- Ser reconocida por el uso de Tecnología de Punta e innovación en la oferta de servicios

FACTORES CLAVE. Megamusic Entretenimiento tiene 6 fortalezas principales.

- Logística Integral
- Respuesta rápida
- Servicio Personalizado

- Calidad del servicio y gestión de clientes
- Tecnología e Innovación
- Talento Humano

Gráfico 3. Mega 2020 Megamusic Entretenimiento



Valores corporativos según los atributos de la organización:

- Profesionalidad
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Innovación

- Eficiencia
- Responsabilidad
- Motivación

6.2 DESARROLLO DEL TABLERO DE CONTROL

El plan de trabajo se plantea con base a la metodología de Cuadro de Mando Integral implica el desarrollo de indicadores de resultado e inductores de actuación, así como el planteamiento de iniciativas. Los indicadores planteados se muestran en la gráfica 22.

El punto de partida para la formulación del tablero de control es la consolidación de una línea base. El primer componente de la línea base es la información financiera de la empresa. Como punto de partida, se muestra el Balance General de la empresa.

Figura 10. Balance General 2014

DÍAZ RODRIGUEZ JAVIER ENRIQUE		
PEQUEÑA EMPRESA		
C E R T I F I C A		
INFORMACIÓN FINANCIERA		
QUE EN RELACIÓN A SU INFORMACIÓN FINANCIERA EL PROPONENTE REPORTÓ:		
FECHA DE CORTE DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA: 2014/12/31		
ACTIVO CORRIENTE	\$	545.960.297,12
ACTIVO TOTAL	\$	689.701.319,12
PASIVO CORRIENTE	\$	26.902.159
PASIVO TOTAL	\$	161.447.245,25
PATRIMONIO	\$	689.701.319,12
UTILIDAD/PERDIDA OPERACIONAL	\$	315.221.469
GASTOS DE INTERESES	\$	21.305.300

De manera adicional, se adiciona la información de ventas consolidada con base a la información de los estados de resultados de los años 2013 y 2014.

Tabla 18. Ventas de resultados

PERIODO	VENTAS	PORCENTAJE DE VARIACIÓN EN EL PERIODO
2013	789.992.537	-
2014	1.209.912.014	34,71%

Con base a esta información se proyecta las metas de aumento de en ventas para el año 2015, de tal forma que se promueva la continuidad en el crecimiento de la empresa.

Como segundo componente se adjunta la información de portafolio de productos.

En la actualidad el portafolio se orienta dentro de dos líneas: alimentos y soporte a eventos (Ver figuras 11 y 12)

Figura 11. Portafolio de alimentos



Alimentación
y Buffets

A nivel de alimentación se maneja una línea tradicional de alimentos, por tanto se identifica como posibilidad el desarrollo de una nueva línea enfocada hacia nuevas tendencias de consumo y grupos específicos de consumidores.

Figura 12. Portafolio de eventos entretenimiento



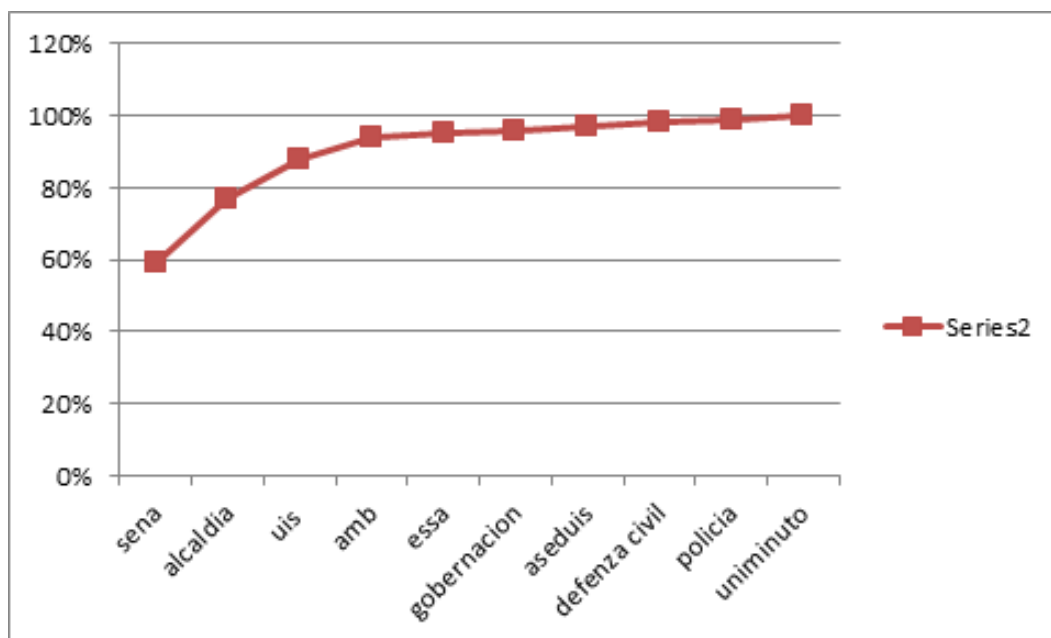
Dentro del área de producción de eventos también se identifica la posibilidad de incursionar dentro de nuevas tendencia como la producción de eventos vía streaming entre otras.

La línea base sobre clientes, constituye un insumo primordial para el desarrollo de los indicadores del tablero de control. Dentro de los clientes mayoritarios de la empresa, se muestra a continuación el resumen de sus porcentajes de participación respecto al total de las ventas.

Tabla 19. Resumen de los clientes mayoritarios en Megamusic

SENA	59%
ALCALDIA	18%
UIS	11%
AMB	6%
ESSA	1%
GOBERNACION	1%
ASEDUIS	1%
DEFENZA CIVIL	1%
POLICIA	1%
UNIMINUTO	1%
	100%

Gráfico 4.Pareto de Clientes de Megamusic. (Cifras 2014)



Como se observa en la información de clientes, existe una alta concentración y solo tres de ellos, corresponden al 80% del total de las ventas. Esta información constituye el punto de partida para minimizar el riesgo mediante la diversificación de clientes.

En la actualidad, el crecimiento de las ventas de la empresa tiene su origen gracias a la recompra generada por medio de la renovación de contratos con clientes institucionales que se han gestionado a lo largo de la existencia de la empresa, sin embargo esta recompra en términos nominales llega al 5%. Aunque la empresa tiene relaciones comerciales con empresas reconocidas del sector a nivel regional, esta situación no ha sido aprovechada y hasta el momento no se ha suscrito ninguna relación comercial a partir de los proveedores. Actualmente se cuenta con cuatro convenios con entidades privadas: Centro Cultural del Oriente, Hotel Holliday Inn, Hotel Ciudad Bonita y Neomundo y no se cuenta con contratos con entidades estatales del Bucaramanga y su Área Metropolitana.

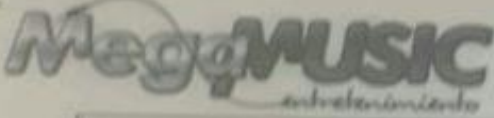
De otra parte, aunque Megamusic cuenta con personal altamente especializado dentro de su staff administrativo y operativo, a la fecha no se ha generado ninguna innovación a nivel de mejora o de nuevo producto con base a esa experiencia. Esta área constituye un componente de mejora que puede ser estimulada con la generación de capacidades a los miembros de la empresa que faciliten la formulación de propuestas que aporten al crecimiento de la misma.

A la fecha el procedimiento para la medición de la satisfacción (Ver figura 13) de productos de la línea de alimentos, permitió aplicar setenta y un encuestas, en donde la calificación promedio fue de cuatro punto seis sobre cinco (4,6 /5,0), donde la principal variable que afecta esta calificación es la puntualidad.

El promedio mensual de propuestas presentadas en la actualidad es de cuatro punto tres (4,3), con base a esta cifra, se estima la necesidad de presentar por lo menos sesenta propuestas al año que equivale a un aumento de 14% mensual.

Adjunto Anexo B, Documento en Excel con el desarrollo del BSC y sus datos** (Documento en formato .XLS anexo a este documento).

Figura 13. Encuesta de satisfacción



**PRODUCCIÓN
INTERNA
DE EVENTOS**

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

FECHA: _____ CIUDAD: _____

UNIVERSIDAD: _____ CURSO: _____

NOMBRE: _____

MARQUE CON UNA X SEGÚN SU RESPUESTA.

- LA CALIDAD DEL PRODUCTO ES?
 - EXCELENTE ☐
 - BUENA ☐
 - REGULAR ☐
 - MALA ☐
- LA PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO ES?
 - EXCELENTE ☐
 - BUENA ☐
 - REGULAR ☐
 - MALA ☐
- EL SABOR DEL PRODUCTO ES?
 - EXCELENTE ☐
 - BUENO ☐
 - REGULAR ☐
 - MALO ☐
- LA ENTREGA DEL REFRIGERO HA SIDO PUNTUAL?
 - SIEMPRE ☐
 - FRECUENTEMENTE ☐
 - REGULARMENTE ☐
 - NUNCA ☐

Calle 12 - 40 Sur Abasco
 Bogotá - Col.

6 900 910
 316 332 3132
 316 536 6310

www.megamusic.com.co

Tabla 20. Tablero de Mando Integral Megamusic (BSC) financiera

TABLERO DE MANDO INTEGRAL MEGAMUSIC (BSC) FINANCIERO		
FINANCIERO		
Meta	Aumentar nivel de ventas	Aumentar nivel de flujo de caja
Nombre	Nivel de ventas	Nivel de flujo de caja
Variable	Ventas	Flujo de caja
Factor variable	Gestión	Gestión
Descripción	Mide el aumento de las ventas efectuadas en el periodo actual en comparación al periodo anterior	Mide la variación del flujo de caja de un periodo a otro
Objetivo que se evalúa	Determina si se ha presentado incremento o disminución de las ventas generales de la empresa. Debe ser congruente con el crecimiento en los activos y el volumen de servicios prestados y precios, así como la variación del IPC	Controla el presupuesto del efectivo de la empresa, evaluando la capacidad de esta para cumplir con sus obligaciones contraídas y repartir utilidades en efectivo.
Fórmula	$Variacion Ventas = \frac{Ventas_i - Ventas_{i-1}}{Ventas_{i-1}}$	$Variacion FC = \frac{Flujo de caja_i - Flujo de caja_{i-1}}{Flujo de caja_{i-1}}$
Unidad de medición	Porcentaje	Porcentaje
Periodicidad	Mensual	Mensual
Meta prevista	3,2258%	3,2258%
Fuentes de información	Estado de resultados	Estado de flujo de caja
Responsable	Contadora: Janeth Guevara	Contadora: Janeth Guevara

Tabla 21. Tablero de Mando Integral Megamusic (BSC) clientes

TABLERO DE MANDO INTEGRAL MEGAMUSIC (BSC) CLIENTES			
CLIENTE			
Meta	Aumentar porcentaje de fidelización	Incrementar cobertura de servicios en Barrancabermeja	Aumentar los convenios de licitación y contratos estatales en Bucaramanga y su Área Metropolitana
Nombre	Fidelización de Clientes	Variación en la cobertura Barrancabermeja	Porcentaje de licitaciones estatales y municipales adjudicadas.
Variable	Clientes	Servicios en Barrancabermeja	Contratos
Factor variable	Eficacia	Gestión	Gestión
Descripción	Mide el porcentaje de clientes que permanecen del inicio al final del período. Sumando los clientes al inicio del período con los clientes nuevos y restando los clientes al final del período, sobre el número de clientes al inicio del período.	Mide el incremento en los servicios prestados en Barrancabermeja entre el período actual y el inmediatamente anterior.	Mide el incremento de convenios en servicios para contratos estatales en Bucaramanga y su Área Metropolitana de un período al inmediatamente anterior.
Objetivo que se evalúa	Conocer el porcentaje de clientes que continúan con la marca desde el inicio al final de un período. Esto permite medir la imagen de la empresa.	Permite ver la aceptación y desarrollo que tienen los servicios prestados en Barrancabermeja. Mide la percepción en la imagen que tiene la empresa fuera de Bucaramanga y su Área	Permite ver la aceptación que está teniendo la empresa en el sector público y la aceptación de la marca en dichos convenios.

TABLERO DE MANDO INTEGRAL MEGAMUSIC (BSC) CLIENTES			
		Metropolitana.	
Fórmula	$FC = \frac{Clientes_{inicio\ periodo} + Clientes_{nuevos} - Clientes_{final\ periodo}}{Clientes_{inicio\ periodo}}$	$ICB = \frac{N^{\circ} servicios Barrancabermeja_i - N^{\circ} servicios Barrancabermeja_{i-1}}{N^{\circ} servicios Barrancabermeja_{i-1}}$	$VBAM = \frac{N^{\circ} convenios_i - N^{\circ} convenios_{i-1}}{N^{\circ} convenios_{i-1}}$
Unidad de medición	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Periodicidad	Anual	Semestral	Semestral
Meta prevista	9%	18%	14%
Fuentes de información	Área de Mercadeo	Informe de Ventas Oficina Barrancabermeja	Área de Ventas
Responsable	Staff comercial: Lindy Gonzales	Staff Barrancabermeja: Janeth Pimiento	Apoyo contratación: Javier Díaz y Alejandro Chacón

Tabla 22. Tablero de Mando Integral Megamusic (BSC) proceso

TABLERO DE MANDO INTEGRAL MEGAMUSIC (BSC) PROCESO				
PROCESO				
Meta	Aumentar el portafolio de servicios	Disminuir tercerización en el portafolio de comidas	Incrementar la calidad en la prestación de servicios	Efectuar convenios y alianzas estratégicas con proveedores
Nombre	Variación del portafolio de servicio	Variación en la utilidad de comida.	Nivel de calidad.	Índice de alianzas estratégicas.
Variable	variedad de servicio	Utilidad generada por servicio de comida	Calidad percibida por lo clientes	Número de convenio con proveedores
Factor variable	Eficacia	Eficiencia	Eficacia	Gestión
Descripción	Mide la variación en los productos ofrecidos por la empresa de un periodo a otro.	Muestra la variación en la utilidad de los servicios de comida prestados de un periodo a otro.	Mide la calidad percibida por los clientes en el servicio.	Mide el porcentaje de alianzas con los proveedores.
Objetivo que se evalúa	Muestra número de nuevos servicios que se están sacando al mercado por cada una de los dos líneas de la empresa, tanto por políticas de diversificación como por innovación.	Muestra la variación en la utilidad generada por la prestación de los servicios de comida propios de la empresa en relación con los pagados a terceros.	Controla el nivel de calidad en los servicios prestados a los clientes.	Permite incrementar el nivel de gestión en la búsqueda de alianzas estrategias con proveedores, con el fin de reducir los costos.

TABLERO DE MANDO INTEGRAL MEGAMUSIC (BSC) PROCESO				
Fórmula	$VPS = \frac{\text{Cantidad de productos ofrecidos}_t - \text{Cantidad de productos ofrecidos}_{t-1}}{\text{Cantidad de productos ofrecidos}_{t-1}}$	$AEP = \frac{N^{\circ} \text{ convenios con proveedores}}{N^{\circ} \text{ total de proveedores}}$	$UC = \frac{\text{Utilidad servicio de comida}_t - \text{Utilidad servicio de comida}_{t-1}}{\text{Utilidad servicio de comida}_{t-1}}$ <i>Utilidad del servicio de comida = ingresos por comida - pago a proveedores de comida</i>	$\text{Nivel de calidad} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{ET + AP + FS + CE + EO}{5}}{n}$
Unidad de medición	Porcentaje	Porcentaje	Número	Porcentaje
Periodicidad	Trimestral	Mensual	Mensual	Trimestral
Meta prevista	Un servicio nuevo por línea	6%	4,7 / 5.0	6%
Fuentes de información	Portafolio de Producto, Área de Mercadeo	Informe de Compras, Informe de Ventas, Estado de Resultados	Encuestas suministradas por el área de mercadeo	Área de Compras.
Responsable	Staff manager: Javier Díaz.	Auxiliar de contabilidad: Mary Castellanos	Staff comercial: Lindy Gonzales	Auxiliar de contabilidad: Mary Castellanos

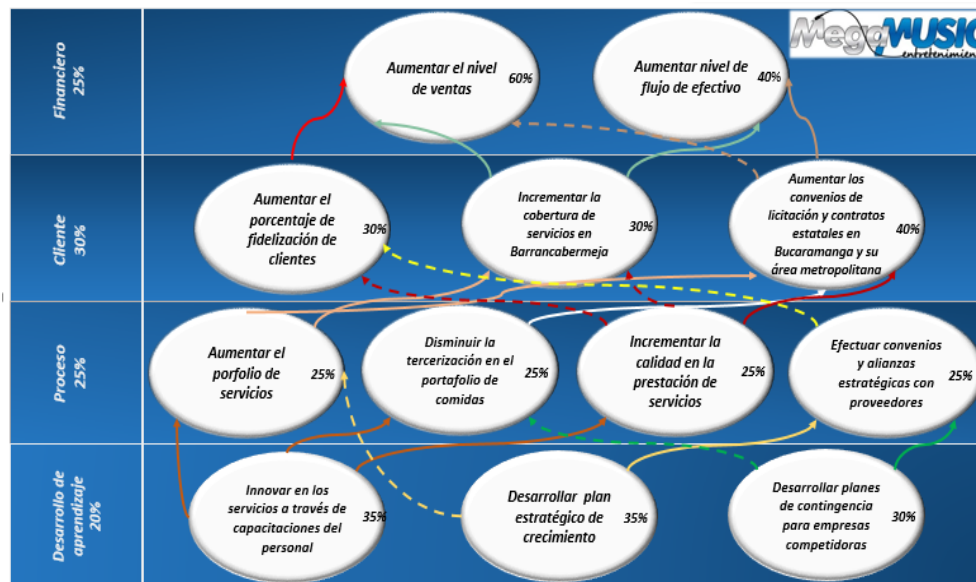
Tabla 23. Tablero de Mando Integral Megamusic (BSC) desarrollo y aprendizaje

TABLERO DE MANDO INTEGRAL MEGAMUSIC (BSC) DESARROLLO Y APRENDIZAJE			
DESARROLLO Y APRENDIZAJE			
Meta	Innovar en los servicios a través de capacitaciones del personal.	Desarrollar plan estratégico de crecimiento	Desarrollar plan de contingencia para empresas competidoras
Nombre	Índice de innovación de personal capacitado.	Índice de cumplimiento en plan estratégico.	Índice de cumplimiento en plan de contingencia competidor.
Variable	Capacitaciones	Plan estratégico	Plan de contingencia
Factor variable	Gestión	Cumplimiento	Cumplimiento
Descripción	Determina el porcentaje de capacitaciones de los trabajadores	Mide la capacidad de avance en el plan de crecimiento de la empresa.	Mide el porcentaje de las actividades realizadas en el plan de contingencia sobre el total de las actividades programadas.
Objetivo que se evalúa	Permite determinar avances en innovación en la prestación de servicios consecuentes de las capacitaciones realizadas a los empleados	Mide el avance en el desarrollo formal del documento en el cual se planifican actividades asignadas para cada una de las áreas de la empresa.	Mide el avance en el desarrollo de procedimientos alternativos al orden normal de la empresa cuando alguna de sus funciones se viese dañada por un accidente interno o externo
Fórmula	$IPC = \frac{\text{Total de ideas convertidas en productos y servicios}}{\text{Total de ideas presentadas por el personal capacitado}}$	$DPCr = \frac{\text{Actividades del plan de crecimiento realizadas}}{\text{Actividades del plan de crecimiento programadas}}$	$DPCo = \frac{\text{Actividades del plan de contingencia realizadas}}{\text{Actividades del plan de contingencia programadas}}$
Unidad de medición	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Periodicidad	Trimestral	Mensual	Mensual
Meta prevista	7%	7%	6%

TABLERO DE MANDO INTEGRAL MEGAMUSIC (BSC) DESARROLLO Y APRENDIZAJE			
Fuentes de información	Área de Recursos Humanos.	Gerencia.	Gerencia, Área de Mercadeo.
Responsable	Javier Díaz.	Javier Díaz.	Javier Díaz.

6.3 DESARROLLO DEL MAPA ESTRATÉGICO.

Figura 14. Perspectivas del BSC



6.3.1 Perspectiva Financiera

- Se deben buscar estrategias para aumentar los niveles de ventas en los meses menos productivos del año.
- El nivel de flujo de caja no tiene valores constantes, por lo que no se pueden determinar políticas claras de crecimiento. Si bien la empresa se encuentra en período de expansión es necesario dejar suficiente dinero de reserva para poder afrontar situaciones inesperadas y mantener solvencia económica.

6.3.2 Perspectiva del cliente

- A pesar de que el indicador fue tomado semestral no se presenta la fidelización de clientes esperada. Es necesario evaluar estrategias para que los clientes puedan acceder a más servicios sin necesidad de que sean grandes eventos.
- En Barrancabermeja el número de servicios dados no presenta un incremento sostenido en el tiempo. Posiblemente se inmiscuye el factor estacional del tipo de eventos. Es necesario implementar servicios o productos que no sean susceptibles a la estacionalidad
- Las licitaciones ganadas mantienen proporción de acuerdo a la estacionalidad de los eventos. Es necesario implementar infraestructura en equipos y tecnologías que permita una mayor tasa de licitaciones adjudicadas.

6.3.3 Perspectiva interna

- Debe mantenerse una tasa de aumento de servicios constante. Parece ser afectada por la estacionalidad. Hay que implementar estrategias que permitan visualizar nuevos servicios durante todo el año para poder competir.

- Deben realizarse mayores esfuerzos para aumentar el margen de utilidad por venta de comida. El pago a terceros deja utilidades muy bajas de un máximo de 23%, decir que la mayor parte se la está llevando los proveedores, cuando este ingreso hace una contribución grande al precio de venta de los servicios
- La calidad de los servicios es evaluada satisfactoriamente. Deben revisarse los análisis estadísticos para comprobar cuáles son los factores con menor ponderación para trabajar en ellos.
- Es necesario mantener las alianzas durante todo los años ya que esto representa sobre costos en los servicios prestados. Deben trabajarse en el mantenimiento de las alianzas por largos períodos de tiempo.

6.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- No existe constancia en la mejora de servicios a través de las capacitaciones. Debe evaluarse si las capacitaciones sean brindadas incluyen novedades empresariales o sólo nuevas técnicas en equipos. A su vez deben implementarse incentivos que desemboquen en un mayor número de mejoras.
- Durante algunos meses de temporada se atrasó el cumplimiento de las actividades del Plan Estratégico. Si bien durante la mayoría del año hubo un excelente cumplimiento, es necesario crear protocolos exigentes de entrega que garanticen el éxito del plan.
- Existe inconsistencia en el desarrollo del Plan de Contingencia para Empresas Competidoras. Deben exigirse plazos de entrega e incentivos para dar cumplimiento al Plan

6.4 PLAN DE MEJORA BSC²⁵

6.4.1 Perspectiva financiera

- Para incrementar el nivel de ventas en épocas estacionales se debe: Implementar estrategia de diversificación concéntrica de servicios y de productos utilizando herramienta de benchmarking encargada Staff comercial: Lindy Gonzales.

Buscar nuevos clientes, por medio de marketing digital e investigación encargado Staff comercial: Lindy Gonzales. Firmar convenios de descuento en los meses menos productivos Encargado staff manager Javier Días Rodríguez.

- El nivel de flujo de caja no tiene valores constantes debido a que en los meses menos productivos la empresa debe solventarse, también se observa que las cuentas por cobrar fluctúan durante el año en un rango grande debido a las tendencias estacionales y a que la empresa vende a crédito debido a las condiciones del mercado y también para estimular las ventas.

Con el fin de mantener un flujo de caja estable y asegurarse del pago oportuno de los clientes Megamusic por medio de contratos debe establecer el límite de crédito a cada cliente y cobro de intereses por los pagos después del plazo del crédito pactado. Encargado staff manager Javier Días Rodríguez

6.4.2 Perspectiva del cliente

- Con el fin de aumentar el indicador fidelización de clientes la empresa debe mantener contacto constante con el cliente comunicándose de forma eventual con este informando sobre productos y servicios nuevos y convenios de descuento a

²⁵ KAPLAN y NORTON. Balance Score Card (BSC). 1994

los que pueden acceder. Crear sentido de pertenecía con la empresa. la empresa debe brindar un buen servicio al cliente, pero también promover su participación en las mejoras de la empresa, pidiéndole sus comentarios o sugerencias. Encargado Staff comercial: Lindy Gonzales.

- En aras de generar un incremento en el número de servicios prestados en Barrancabermeja, la empresa debe implementar estrategias de diversificación de productos y servicios por medio de la herramienta de benchmarking.

A fin de expandirse a nuevos mercados y captar nuevos clientes, se deben crear alianzas estratégicas con otras empresas buscando el mutuo beneficio.

Encargada Staff Barrancabermeja: Janeth Pimiento.

- Para aumentar el número de licitaciones adjudicadas la empresa debe presentar mayor numero ofertas que cumpla con los requerimientos del ente contratante y competir con precios, ya que por lo general gana el más barato y no el de mejor calidad. se necesita contar con buenos proveedores, buenas relaciones laborales y sobre todo de experiencia, con la finalidad de presentar la propuesta más atractiva y solvente.

Además debe realizar inversión en infraestructura, en equipos y tecnología para aumentar la capacidad en la prestación de servicios. Encargado staff manager Javier Días Rodríguez.

6.4.3 Perspectiva interna

- Implementar estrategia de diversificación concéntrica de servicios y de productos utilizando herramienta de benchmarking. Hacer uso de nuevas tecnologías a fin de captar nuevos clientes e identificar clientes cuyas necesidades

sólo se encuentran parcialmente resueltas. Staff comercial: Lindy Gonzales. y Staff manager: Javier Díaz Rodríguez

- Para aumentar el margen de utilidad por venta de comida. se debe disminuir paulatinamente la tercerización y hacerse cargo de la elaboración de los productos ofrecidos en el portafolio de comida pues del nivel de ventas totales aproximadamente el 40% se genera por la venta de comida. encargado staff manager Javier Días Rodríguez.

- La calidad de los servicios es evaluada satisfactoriamente. Deben revisarse los análisis estadísticos para comprobar cuáles son los factores con menor ponderación para trabajar el ellos. Se deben tener datos estadísticos actualizados y mejorar continuamente los formatos para la toma certera de información. Encargada Staff comercial: Lindy Gonzales

- La represa debe trabajar en el mantenimiento de las alianzas con sus proveedores buscando relaciones de largo plazo ya que estas fortalecen la reputación, mejoran la percepción de la compañía e incrementan el valor entregado a los clientes. esto se puede realizar con algún tipo de beneficio exclusivo para el aliado, el intercambio de información y de productos o servicios que mejoren la oferta de ambas partes. Encargada: Mary Castellanos y staff manager Javier Días Rodríguez.

6.4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- Debe evaluarse si las capacitaciones brindadas incluyen novedades empresariales o sólo nuevas técnicas en el manejo de equipos. A su vez deben implementarse incentivos que desemboquen en un mayor número de mejoras fomentando la participación de los empleados y buscando constante renovación,

un aprendizaje continuo a nivel personal y laboral. Encargado staff manager Javier Días Rodríguez.

- Es necesario crear protocolos exigentes de entrega que garanticen el éxito en el avance del plan de crecimiento. Encargado staff manager Javier Días Rodríguez.
-
- Se deben aprovechar los meses de baja productividad para hacer mantenimiento y planificación en las fechas puntuales de entrega de avances en la elaboración y desarrollo del documento del plan de contingencia. Encargado staff manager Javier Días Rodríguez.

6.5 PRUEBA PILOTO DEL BALANCE SCORE CARD (BSC)

Se integraron al tablero de control los indicadores del año 2014 para revisar su comportamiento.

Tabla 24. BSC por un año

		PESO	PESO REAL	
	PERSPECTIVA FINANCIERA			
25%	1. Aumentar el nivel de ventas	60%	15%	MENSUAL
	2. Aumentar el nivel de flujo de efectivo.	40%	10%	SEMESTRAL
	PERSPECTIVA DEL CLIENTE			
30%	1. Aumentar porcentaje de fidelización de clientes.	30%	9%	SEMESTRAL
	2. Incrementar la cobertura de servicios en Barrancabermeja.	30%	9%	MENSUAL
	3. Porcentaje de licitaciones estatales y municipales adjudicadas	40%	12%	MENSUAL
	PERSPECTIVA INTERNA			
25%	1. Aumentar el portafolio de servicios	25%	6%	MENSUAL
	2. Disminuir la tercerización en el portafolio de comidas	25%	6%	SEMESTRAL
	3. Incrementar la calidad en la presatación de servicios	25%	6%	MENSUAL
	4. Efectuar convenios y alianzas estratégicas con proveedores	25%	6%	MENSUAL
	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
20%	1. Innovar en los servicios a través de capacitaciones del personal	35%	7%	TRIMESTRAL
	2. Desarrollar Plan Estratégico de Crecimiento.	35%	7%	MENSUAL

Tabla 25. Comportamiento BSC AÑO 2014

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ventas	\$ 8.785.693	\$ 12.254.068	\$ 14.492.775	\$ 28.697.745	\$ 24.756.540	\$ 90.881.148	#####	\$ 66.432.348	\$ 88.162.058	\$ 130.306.860	\$ 150.171.044	\$ 170.751.635
Flujo de Caja	\$ 7.283.041			\$ 1.101.668			\$ 5.040.958					
Clientes inicio período	22	21	20	19	19	18	19	19	20	22	25	25
Clientes nuevos	0	0	0	0	0	1	0	1	2	3	0	2
Clientes final período	21	20	19	19	18	19	19	20	22	25	25	27
Número servicios Barrancabermeja	3	2	1	0	3	4	5	9	6	7	2	10
Número de licitaciones estatales y municipa	1	0	1	1	1	2	2	1	2	3	1	3
Número de licitaciones estatales y municipa	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	3	5
Cantidad de productos ofrecidos	14	14	13	14	14	15	17	17	17	17	17	18
% Utilidad servicio de comida	22,50%					22,75%						23%
Calificación promedio justo a tiempo	3,7	2,5	4,5	4	4,4	4,7	3,6	2,9	3,5	3,6	3,7	3,9
Calificación promedio acompañamiento per	4,7	4,5	4,6	4,3	4,5	5	4,6	4,6	4,9	4,8	4,7	4,7
Calificación promedio flexibilidad de servici	4,35	4,2	4,4	4,6	3	4	5	4,1	4,4	4,5	4,5	4,7
Calificación promedio calidad de equipos	4,65	4,6	4,7	4,8	4,9	5	4,3	4,5	4,4	4,6	4,5	4,6
Calificación promedio eficacia en la orden s	4,2	4,1	4,3	4,5	4,8	4,1	3,9	4,2	4,1	4	4	4,2
Número de Servicios/evento encuestados	17	24	13	19	21	29	41	27	34	63	48	71
Número de proveedores	9	10	19	19	19	21	21	18	19	23	23	23
Número de proveedores con convenio	5	4	6	7	7	6	7	6	7	8	8	8
Número de ideas presentadas por personal	10			17			15			11		
Número de ideas convertidas en mejoras	3			0			1			3		
Actividades de plan de crecimiento program	10	9	8	10	7	4	4	5	6	8	12	6
Actividades de plan de crecimiento realizad	9	9	8	11	6	4	3	4	6	7	11	4
Actividades de plan de contingencia progra	3	3	4	3	3	4	4	3	5	6	4	2
Actividades de plan de contingencia realiza	1	2	2	3	3	3	4	3	4	3	3	2

7. ARTICULO ACADÉMICO DE LA INDUSTRIAL DEL ENTRETENIMIENTO

EL CRECIENTE SECTOR DE LA INDUSTRIA DEL ENTRETENIMIENTO: ¿ES SOSTENIDO, VIABLE Y PERDURABLE EN EL TIEMPO?

Autor: Javier Enrique Díaz Rodríguez

INTRODUCCIÓN

Mediante un ejercicio académico se realizará un análisis de información primaria del sector, se describirá el comportamiento de la industria del entretenimiento a nivel nacional y regional. Se pretende que el lector de este documento identifique cuales son los stakeholders del sector, el comportamiento de la industria la proyección de crecimiento, oportunidades y amenazas a futuro de la industria.

Palabras clave: Stakeholders, entretenimiento, información primaria, proyección.

Díaz Rodríguez, The growing sector of the entertainment industry: growth is sustainable, viable and enduring in time?

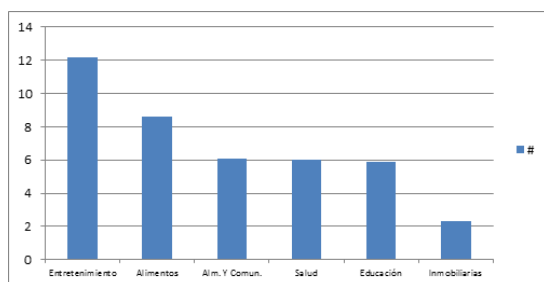
Through an academic exercise an analysis of primary information sector took place, describe the behavior of the entertainment industry in Colombia and then the regional context is addressed, it is intended that the reader of this document to understand what are the stakeholders in the sector, behavior industry growth projection, opportunities and threats for the future of the industry.

Keywords: Stakeholders, entertainment, primary information projection.

En la actual coyuntura económica producida por la concentración de los ingresos de Colombia asociados a la actividad del sector petroquímico, se han vuelto los ojos hacia otros sectores, uno de ellos es el sector del entretenimiento.

El reciente desempeño del sector de servicios, creciendo al 5% anual en el primer trimestre de 2013, ha contrarrestado los bajos resultados de sectores tradicionales, como el agro y la industria, así como el de la anunciada locomotora minera y consolida subsectores tales el denominado “Entretenimiento y otros servicios”. Según el informe de la Asociación Nacional de Instituciones financieras, ANIF, dentro del sector servicios el subsector Entretenimiento y otros, es el de mayor participación porcentual, 12,2%²⁶ seguido de alimentos con 8% y comunicaciones con 6% (Ver gráfico uno)

Gráfico 1. Porcentajes por subsector dentro del sector servicios



²⁶ Clavijo, Sergio. Dinámica y comportamiento del Sector Servicios en 2013. ANIF. En línea. Disponible en: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Sep9-13.pdf>

Esta dinámica se confirma al comparar la participación en la variación anual de Entretenimiento dentro del PIB nacional a 2011, 5,4%²⁷. Esto indica que entre 2011 y 2013, esta cifra se ha duplicado.

Según el informe de Price wáter house Coopers (PWC) sobre el sector, el cual incluye 48 países, este crecerá alrededor de 11,2% en 2015²⁸. Mientras en 2011 se facturó en el sector una cifra de 8000 millones de dólares, en el 2015 se estima que esta a los 13000, para consolidar un nivel de crecimiento superior al doble del PIB del país en el periodo.

Durante los últimos años el entretenimiento ha crecido conforme a la industria internacional,²⁹ que en sus tendencias e innovaciones ha

²⁷ Clavijo, Sergio. ANIF. Desempeño reciente del sector servicios. En Línea. Disponible en: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Oct24-11.pdf>.

²⁸ Oquendo, Catalina. Colombia crecerá 11,2% en entretenimiento y medios. Portafolio. En línea. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/colombia-crecera-112-entretenimiento-y-medios>.

²⁹ ENTERTAINMENT AND MEDIA OUTLOOK. PWHC, Informe Global 2008-2012

encontrado en este sector un mundo de oportunidades nuevas que años atrás no existían y es que el mercado que está cada vez más dispuesto a gastar tiempo y dinero en dicho sector.

De otra parte, aunque el crecimiento de economías con alta incidencia en la macroeconomía mundial como China está incidiendo con mayor afectación negativa a aquellas economías que poco están haciendo por dinamizar sus sectores agrícola, manufacturero y de servicios. Sin embargo, este desempeño debería verse compensado en el caso de Colombia por una mejora del sector servicios y recursos naturales, especialmente en este último, donde el país muestra un enorme potencial³⁰

Por estas y otras razones se observan en el contexto nacional y

regional las recientes inauguraciones de Parques de diversiones, parques temáticos, hoteles de gran envergadura, centros de convenciones, inversiones en atracción turística, salas de cine, centros comerciales especializados en diversión y entretenimiento se están convirtiendo en el foco de atención de los empresarios.

Santander, el milagro económico.

Desde hace una década, Santander Viene llamando la atención de los analistas debido a su desempeño económico. En ese orden de ideas, Laura Emiliani realiza un análisis sobre ¿Por qué le va bien a la economía en Santander?. El análisis se realiza para el período 2000-2007 y los resultados muestran que los sectores de comercio, industria y de servicios empresariales son los que más han aportado al crecimiento de Santander en este período. Dentro de la industria, el sector de refinación de petróleo y el de elaboración de productos alimenticios son los que más valor agregado generan.

³⁰ Consejo Nacional de Planeación – 2014. Informe de Evaluación del Plan Nacional de Desarrollo “Prosperidad para Todos” 2010-2014. En línea. Disponible en: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Consejo%20Nacional%20de%20Planeacin/Informe%20CNP%20Evaluaci%C3%B3n%20PND%202010-2014_VF1.pdf.

Además, se muestra que los indicadores sociales y de capital humano del departamento están por encima del promedio nacional³¹.

El caso de Bucaramanga, los índices de pobreza, son de 10,4%, dato que está muy por debajo de la meta de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) para 2015, que es del 28,5%. Además, es la única con una pobreza extrema de 1,2%, frente al 10,4% del promedio nacional. La capital de Santander tiene el nivel de desigualdad más bajo, con un Coeficiente Gini de 0,432, frente al 0,539 del total nacional³².

En los últimos años, el crecimiento de Santander, ha sido superior al promedio nacional, es el cuarto por volumen del Producto Interno Bruto

(PIB), con una participación de 7,28%.

Este desempeño se debe a que su economía es diversificada. Los sectores más dinámicos de la economía del departamento, como servicios, industria, comercio y construcción, se concentran en la zona metropolitana de Bucaramanga³³

Lo anterior refleja una situación macroeconómica y social de mejora permanente para el departamento y sus polos de desarrollo, con una variedad empresarial de agregado económico³⁴ y centros educativos santandereanos tanto escolares como universitarios que se han destacado a nivel nacional por su alta calidad. Todos estos factores posicionan a Santander y a Bucaramanga como centro de

³¹ Cepeda Laura. ¿Por qué le va bien a la economía en Santander?. En línea. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/DTSER-135.pdf>.

³² Carranza Andrea. Un milagro económico llamado Bucaramanga. La República. En línea. Disponible en: http://www.larepublica.co/economia/un-milagro-econ%C3%B3mico-llamado-bucaramanga_36739.

³³ El Tiempo. No hay milagro económico en Santander, hay unión de esfuerzos. En línea. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12994568>.

³⁴ Mutis, Sergio. El fenómeno Santandereano. La República. En línea. Disponible en: http://www.larepublica.co/el-fen%C3%B3meno-santandereano_211961.

desarrollo líder en su modelo a nivel nacional.

El entretenimiento como sector no se había explorado en Colombia de manera masiva como está empezando a ocurrir, ni había alcanzado niveles de industria. En el pasado, los colombianos pasaban su tiempo libre en actividades como el cine, los pocos canales de televisión disponibles y otras actividades ofrecidas en parques al aire libre.

Pero sólo hasta ahora resulta que el tiempo libre ha ganado importancia y que hay una clase media creciente que hoy supera el 28 % de la población país,³⁵ y que cada vez está más dispuesta a gastar, o mejor, a invertir en su esparcimiento, y una clase alta que sabe que invertir en esparcimiento hace parte de su rol en la sociedad, en otras palabras, existen millones de familias que están listas para gastar miles de millones de pesos con el propósito de pasar un rato divertido con sus familias.

³⁵ COLOMBIA. DANE. Evolución de la economía colombiana. Segundo trimestre, 2012.

De manera adicional, en el desarrollo social Bucaramanga junto con Bogotá son las ciudades colombianas con mayores hogares de clase media del país, con bajo desempleo y por ende mayor capacidad de consumo y ahorro; se destacan igualmente los buenos servicios de salud y de educación³⁶.

El mercado potencial es enorme en ciudades como Bogotá, Cali o Medellín, Cali, el eje cafetero o Bucaramanga donde la oferta de entretenimiento cada vez toma más fuerza, encuentra nuevos servicios, nuevos espacios, se han generado nuevos focos de servicio, aun es realmente limitada.

Se estima que el gasto promedio en educación, salud y entretenimiento en Colombia es cercano al 3,59 por ciento de la producción total de bienes y servicios o PIB. A precios de hoy, el gasto sería de unos 3,59 billones de pesos anuales, La cifra

³⁶ Mutis, Sergio. El fenómeno Santandereano. La República. En línea. Disponible en: http://www.larepublica.co/elfen%C3%B3meno-santandereano_211961.

quizá dice poco porque incluye varios rubros. Lo que importa es que es similar a lo que se gasta en otros países como Brasil, Argentina, Chile o México donde el desarrollo de la industria del entretenimiento es mucho mayor. En otras palabras, Colombia tiene un claro potencial inexplorado.³⁷

Además, Colombia tiene unas clases medias y medias altas en pleno crecimiento. Hoy sólo el 29 por ciento de la población activa tiene ingresos entre 10,000 y 40,000 dólares (entre 15 y 60 millones de pesos) por año en Colombia y el en año 2018 esa porción superará el 46 por ciento según estimaciones de la firma consultora Arthur D. Little.³⁸

Con base en lo anterior, sumados a que los niveles de educación están mejorando y que el ingreso per cápita esta subiendo, tenemos una economía que ha venido demostrando su crecimiento continuo, a puertas de la posibilidad de firmar

un proceso de paz indican que la gente posiblemente tendrá mejores disponibilidades económicas para gastar en su tiempo libre, lo que abre un mercado insospechado a la llamada industria del entretenimiento.

Esto hace que el negocio del entretenimiento sea una industria en crecimiento, ya que son generadoras de un foco de desarrollo sostenible en el tiempo, en el sector encontramos inversionistas públicos, privados, nacionales y extranjeros ven una gran posibilidad y desarrollo futuro de negocios y hace que la industria sea de carácter global, esto plantea también un dilema a todo empresario que se enfrenta al negocio de divertir a la gente: el entretenimiento tiende a ser cada vez más un negocio global en el que los jugadores dominantes son las mega corporaciones que han hecho la integración completa de la cadena de valor y Colombia no es ajena a esta realidad.

Los ejemplos abundan. Disney compró la cadena de televisión ABC porque necesitaba un sistema

³⁷ EL TIEMPO. 2006.

³⁸ LITTLE, Arthur. Análisis macroeconómico de Colombia. 2005.

poderoso para distribuir su contenido de televisión y cine. De hecho la empresa, además de la televisión y el cine, tiene intereses en toda la gama de negocios que producen o distribuyen entretenimiento: música, publicaciones, cable, Internet, parques de diversiones y almacenes de productos de consumo (Disney Stores).

En este complejo escenario, ¿cuáles son las oportunidades de los operadores nacionales o locales en este sector y cuáles son las posibilidades de los empresarios locales o nacionales en este entorno?

En realidad muchas porque se trata de un mercado aún inexplorado, por ejemplo en los parques de atracciones o parques temáticos en Colombia y en Santander todavía no enfrenta la presencia directa de gigantes como Disney, pero este segmento típico de la industria en Colombia ya empieza a recibir flujos de inversión importantes, en el entorno nacional encontramos parques de aventura como mundo

Aventura, salitre mágico, cici acua park, el parque de Bima, Piscilago, parques temáticos como el Jaime Duque, Parque Simón Bolívar entre otros.

Un indicador claro del crecimiento de este sector económico es que hace unos años solo dos empresas colombianas estaban inscritas en la Organización Internacional de Parques de Atracciones (International Association of Amusement Parks and Attractions, IAAPA) y hoy la cifra supera los 300³⁹ inscritos, entre proveedores de maquinaria, operadores y hasta diseñadores de parques.

En el entorno regional en la última década el departamento y la región ha vivido el desarrollo del quizá el más ambicioso proyecto turístico de Santander abanderado por el desarrollo del parque nacional del Chicamocha, Aquaparque, la

³⁹ IAAPA. En línea. Disponible en: <http://www.iaapa.org/search-results?indexCatalogue=site-search&searchQuery=colombia&wordsMode=0>

creación del segundo teleférico más largo del mundo, la reciente inauguración del parque el Santísimo,* desarrollo e inauguración del Aquaparque (Antiguo parque de los lagos), el desarrollo de nuevos y modernos centro comerciales como el Cacique centro comercial, parque Caracoli, el desarrollo e inauguración de cadenas hoteleras de clase mundial como el Holiday Inn, BGA, TRY Bucaramanga, los proyectos en desarrollo a mediano plazo como el centro de convenciones de Neomundo, la recuperación y habilitación del teatro Santander y el centro cultural del oriente como foco de desarrollo de convenciones ferias y exposiciones, vislumbra a la región como un foco de oportunidades, inversiones y creciente demanda en el sector de la industria del entretenimiento.

* El santísimo es el nombre del proyecto, pero una reciente decisión del consejo de estado ordenó a la Gobernación de Santander cambiar el nombre a dicho proyecto y a la escritura de este documento aún no se ha generado el acatamiento del fallo y el nuevo nombre del mismo.

El sector del entretenimiento sin lugar a dudas tiene grandes barreras y filtros, este es un negocio de grandes proporciones, donde los pequeños empresarios puedan competir al brindar servicios adicionales, complementarios o de tercerización a esta industria.

La economía santandereana basa sus ingresos en gran medida en la presentación de servicios, el sector del entretenimiento y turismo tiene una participación del 6,9 % de su PIB,⁴⁰ lo que le ha permitido a micro y medianas empresas de la región ofrecer servicios de transporte, operadores turísticos, operadores logísticos, recreación, alimentación, producción audiovisual, desarrollo de servicios de proveedores de toda la cadena de suministro de la industria del entretenimiento entre otras.

El Cine y Video, o el negocio de las salas de cine es posiblemente el segmento del entretenimiento más

⁴⁰ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Reporte anual de competitividad. En: Revista Compite 360. Bucaramanga, Marzo de 2014.

consolidado en Colombia, pero no por ello deja de tener un enorme potencial, en Colombia hay una sala de cine por cada 150.000 habitantes mientras en estados Unidos hay una por cada 30.000 y en México la cifra es de una por cada 50.000 personas. Esto indica un enorme potencial de crecimiento por ello, Cine Colombia ha estado inaugurando de manera agresiva nuevas salas de cine con diferentes tecnologías (4D, 3D, convencionales), otro actor importante es Cinemark (empresa que maneja salas de alta tecnología a nivel mundial) que tiene presencia en 13 ciudades del territorio nacional.

Otro tipo de entretenimiento es el auge de la industria nocturna, restaurantes de alta cocina, discotecas, centros de entretenimiento nocturno, eventos sociales, este nuevo concepto en el negocio gira en torno a hacer todo con un toque de diversión. Este tipo de restaurantes, Basado en el modelo de restaurante como Hard Rock por su carácter diferenciador, establecimiento famoso en otros

países por ser un museo de estrellas del rock donde es posible ver la Harley Davidson de Elvis Presley, la guitarra de John Lenon o la sensual ropa de Madonna. Se trata pues no de un restaurante común y corriente sino de uno con la palabra mágica: entretenimiento.⁴¹

La innovación como componente transversal a todos los sectores económicos, supone oportunidades y retos también para el subsector entretenimiento pues se identifica que solo el 38% de las empresas del sector servicios, son innovadoras⁴².

El Entretenimiento también plantea oportunidades y desafíos interesantes, con el auge de las redes sociales, las aplicaciones móviles, los medios masivos de difusión, el internet se convierte en el mayor aliado o enemigo de las propuestas y empresas asociadas a la industria del

⁴¹ HARD ROCK CAFÉ, nombre protegido por copyright, protegido por normas internacionales.

⁴² Córdoba Rosario. La competitividad de Colombia. Un reto de liderazgo a todo nivel. En línea. Disponible en: <http://santandercompetitivo.org/>.

entretenimiento. Debido a su fuerte influencia y con base a las cifras de aumento de cobertura de internet en Colombia, con los índices más altos de la región, esta constituye un área emergente de desarrollo⁴³.

CONCLUSIONES

En nuestro país y en nuestra región el entretenimiento como componente del sector servicios, representa una oportunidad para el desarrollo de iniciativas empresariales que agreguen valor y aprovechen las oportunidades del mercado mediante la innovación.

El comportamiento económico de Santander y de Bucaramanga, así como las fortalezas de la región en cuanto a nivel de ingresos, nivel de educación y calidad de vida, aportan requisitos para la promoción de servicios de entretenimiento.

La principal limitación de este artículo es los bajos niveles de documentación y caracterización del subsector entretenimiento en Santander. Por esta razón este artículo solo tiene la intención de hacer un aporte académico al estudio del subsector y aportar desde la experiencia del autor, como practicante dentro de la región.

Se recomienda un análisis a profundidad de las características del sector entretenimiento que permita identificar variables claves para el mejoramiento de la competitividad del mismo.

REFERENCIAS

Carranza Andrea. Un milagro económico llamado Bucaramanga. La República. En línea. Disponible en: http://www.larepublica.co/economia/un-milagro-econ%C3%B3mico-llamado-bucaramanga_36739.

Cepeda Laura. ¿Por qué le va bien a la economía en Santander?. En línea. Disponible en:

⁴³COLOMBIA. Ministerio de Tecnologías de Información. MINTIC. Informe de indicadores Sectoriales. En línea. Disponible en: http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-4161_archivo_pdf.pdf

<http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/DTSER-135.pdf>.

Clavijo, Sergio. ANIF. Desempeño reciente del sector servicios. En Línea. Disponible en: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Oct24-11.pdf>.

Consejo Nacional de Planeación – 2014. Informe de Evaluación del Plan Nacional de Desarrollo “Prosperidad para Todos” 2010-2014. En línea. Disponible en: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Consejo%20Nacional%20de%20Planeacin/Informe%20CNP%20Evaluaci%C3%B3n%20PND%202010-2014_VF1.pdf.

Córdoba Rosario. La competitividad de Colombia. Un reto de liderazgo a todo nivel. En línea. Disponible en: <http://santandercompetitivo.org/>.

Departamento administrativo Nacional de Estadística (DANE). EVOLUCION DE LA ECONOMIA

COLOMBIANA Segundo trimestre de 2012.

Enríquez Elena y Cepeda María “Elaboración de un artículo científico de investigación”.

Publicación casa editorial el tiempo, Editorial del periódico el tiempo con circulación del 3 de septiembre del 2006

El Tiempo. No hay milagro económico en Santander, hay unión de esfuerzos. En línea. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12994568>.

IAPA. En línea. Disponible en: <http://www.iaapa.org/search-results?indexCatalogue=site-search&searchQuery=colombia&wordSizeMode=0>.

Introducción al Dossier “La nueva sociedad del espectáculo: los media y el mercado de la experiencia”. Texto publicado en la Revista Electrónica Razón y Palabra, No 39, junio-julio.

México: ITESM Campus Estado de México.

Little Arthur. Análisis macroeconómico de Colombia 2005, firma consultora D.

Mutis, Sergio. El fenómeno Santandereano. La República. En línea. Disponible en: http://www.larepublica.co/el-fen%C3%B3meno-santandereano_211961.

Price wáter house Coopers, Informe Global Entertainment and Media Outlook: 2008-2012.

Reporte anual de competitividad. Revista compite 360 Marzo del 2014, cámara de comercio de Bucaramanga.

Aguado, San Nicolás y Hellín (2004).

8. RESULTADOS Y AVANCES

Tabla 26. Tabla de compromisos y acciones operativas derivadas del BSC

MEDIDAS A PRIORIZAR	MEDIDA	ESTADO ACTUAL
General la proyección de una nueva marca, que abandere lo nuevos proyectos y servicios de la organización, además de una nueva estructura jurídica.	Contratar un equipo de creativos y diseñar un nuevo concepto empresarial, nueva imagen y nueva organización. Creación de la nueva empresa que jurídicamente brinde respaldo.	Ya se generó la nueva marca y familia de productos a ofrecer. Ya se creó la compañía integra soluciones Grupo Empresarial SAS. 
Explorar nuevos mercados, nuevos clientes, establecer un plan de mercadeo agresivo, expansión a nuevos mercados.	Contratar un asesor comercial Diseñar plan de mercadeo. Fortalecimiento de los actuales Clientes y Visita de nuevos clientes.	Ya se contrató la nueva asesora comercial que ha permitido aumentar la cantidad de clientes. Se está estructurando el plan de mercadeo. Aun no se ha iniciado un programa de

MEDIDAS A PRIORIZAR	MEDIDA	ESTADO ACTUAL
		fidelización del cliente y la búsqueda de nuevos clientes. 
Rediseñar los servicios que ya se tiene, y adquirir nuevos servicios para nuestros clientes.	Evaluación costo/ Utilidad vs rotación de todos los productos y servicios. Desarrollo de nuevos servicios con el equipo creativo.	Ya se generó un informe de rotación de servicios vs costo / utilidad para ver cuáles son los más rentables, y además los que más el cliente prefiere o usa. Se están ofreciendo nuevos servicios, después de un análisis de productos que demandan nuestros clientes: Ej. Publicidad, desarrollo de campañas publicitarias, contratación de personal free lance.
Desarrollar e implementar el sistema de gestión de calidad ISO 900.	Contratar auditores internos para el desarrollo del sistema de gestión.	En el mes de junio se espera tener la primera auditoria.
Desarrollar el departamento de diseño de productos y servicios para realizar un	Contratar uno o dos profesionales en el área de diseño.	Se contrató por prestación de servicios dos estudiantes de últimos semestres de

MEDIDAS A PRIORIZAR	MEDIDA	ESTADO ACTUAL
trabajo más personalizado y utilizarlo como elemento diferenciador en la empresa.		diseño industrial de la UIS.
Buscar apalancamiento financiero con los bancos.	Revisar estructura financiera y buscar apalancamiento financiero con los bancos	Ya se reestructuro el modelo de financiación de la empresa y se generó un solo crédito con Bancolombia por \$80.000.000 para el apalancamiento financiero y un Lansing de vehículo por similar valor. 
Desarrollo del plan estratégico de la organización para los próximos dos años.	Conformación y seguimiento del comité estratégico de la organización	Una vez a la semana durante 1:30 minutos se reúne el comité a revisar el plan estratégico de la empresa, para tomar medidas, corregir y o mantener las metas trazadas.
En temporada de estacionalidad, ofertar	Generar productos o servicios alternos en	Se crearon dos negocios alternos a la

MEDIDAS A PRIORIZAR	MEDIDA	ESTADO ACTUAL
servicios especiales que permitan tener una línea de trabajo constante.	temporada baja.	empresa, para permitirle flujo de caja constante y garantizar unos ingresos cuando la demanda es estacional.
Buscar alianzas estratégicas con cadenas hoteleras, empresas de orden nacional o internacional, buscar avales y certificaciones nacionales o internacionales.	Buscar convenios con hoteles u operadores turísticos	Actualmente se tienen tres convenios hoteleros (Holiday in, BGA, Ciudad Bonita), se firmó una concesión con aviatur para la expedición de pasajes aéreos, y se fortaleció la alianza plaza mayor Medellín, integra soluciones.
Diseñar un programa TQM, o políticas de atención al cliente.	Diseñar un sistema de fidelización para el cliente	Se está tomando un diplomado de fidelización del cliente, para definir el mejor programa de TQM.
Crear programas de carrera y posibilidades de acenso para el personal operativo y administrativo, con posibilidades de estudio y mejoras salariales y establecer un plan de vinculación de estudiantes FreeLancer desde los primeros semestres universitarios para la generación de proyección de trabajo a mediano plazo y disminuir la rotación de personal.	Revisión de la escala salarial, análisis de cargos, reestructuración de funciones, definición de planes de carrera.	Se realizó re asignación salarial, reasignación de funciones y se establecieron planes de carrera
Contratar al menos otro profesional capaz	Definir perfil, cargo, funciones y estructura	Se contrató al Ingeniero Industrial Jordán

MEDIDAS A PRIORIZAR	MEDIDA	ESTADO ACTUAL
de generar y administrar los procesos que actualmente lleva el gerente y propietario.	organizacional	Navarro como administrador del proyecto empresarial integra soluciones.
Generar elementos jurídicos diferenciadores ante las demás empresas del sector	Generar certificados y acreditaciones como operadores de eventos masivos ante la alcaldía de Bucaramanga.	Actualmente se encuentra en trámite dicho certificado.

9. RESULTADOS ESPERADOS

Con el desarrollo de este trabajo de aplicación se espera:

Caracterización del sector entretenimiento en Bucaramanga y su área metropolitana y Escribir un artículo académico de todo el trabajo realizado.

Un análisis de perfil interno de la empresa Megamusic entretenimiento.

Implementación de sistemas de información para implementar las mejoras del proyecto.

Identificación de las áreas de crecimiento de la empresa, la proyección, el nicho de mercado al que debe apuntarle, la definición y estructuración de la empresa.

Formulación del plan estratégico para la empresa MEGAMUSIC ENRETENIMIENTO para los próximos dos años.

Cuadro de indicadores de gestión bajo la metodología del BSC⁴⁴.

⁴⁴ BALANCED SCORE CARD. Kaplan y Northon.

10. CONCLUSIONES

El gran desarrollo de la industria del entretenimiento a nivel mundial, el desarrollo e inversiones en el país en el sector, y el foco de desarrollo en el turismo principalmente como foco de desarrollo regional hacen este un muy buen momento para seguir creciendo en el sector económico al que pertenece MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO.

En la realización del diagnóstico estratégico de MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO identificaron planes de mejora dentro de lo que cabe destacar como prioritario las medidas que garanticen la competitividad y posicionamiento de la empresa relacionadas en el grafico 22.

El marco estratégico de Megamusic entretenimiento no estaba establecido la razón de ser de la organización; estaban un poco aislados del contexto de la empresa. No existía formalmente sus valores y su personal no tenía conocimiento de su misión, visión y principios. Con la redefinición de la misión, visión, principios y creación de sus valores se ofrece unos pilares para orientar la organización con mejoras continuas.

En el diseño de la estrategia se logró utilizando las estrategias FO, DO, FA y DA de la matriz DOFA, de este sistema se elaboran unas estrategias que luego se priorizan por un método cuantitativo multicriterio llamado Scoring donde los mejores puntaje sirven como lineamientos para la organización.

Con el diseño de la herramienta Balanced ScoreCard, la estrategia de MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO gira en torno a sus pilares estratégicos:

Desarrollo de nuevos productos y servicios, generación de nuevo clientes y programa de fidelización del cliente, Generar mayor rentabilidad, Participación en

el mercado, mejoramiento de las condiciones y plan de carrera del talento humano. Con los temas se definieron los objetivos en el mapa estratégico en cada una de las cuatro perspectivas: en perspectiva financiera, perspectiva del cliente, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento, con sus Respectivos indicadores, metas, iniciativas y presupuesto.

11. RECOMENDACIONES

Es importante estar recopilando y analizando la información de los indicadores para evaluar su desempeño; así los periodos sean trimestral, semestral o anual tener la información parcialmente permite evidenciar el comportamiento de dicho indicador y permita facilitar la toma acciones que aseguren el cumplimiento del plan estratégico de la empresa.

Programar anualmente una auditoria de un ente externo que evalúe si los procesos de seguimiento al plan estratégico de empresa se estén cumpliendo y no se queden en lo netamente operativo de la empresa.

Que exista la política de que todo el talento humano de la empresa haga parte de los procesos del plan estratégico, ofreciéndole a su vez las garantías para su permanencia en la empresa y evitar la fuga de talento humano.

El compromiso de los gerencia en este proceso de planificación estratégica, por tanto deben garantizar el presupuesto determinado en la planificación y hacer seguimiento de control para que se cumplan los objetivos de los recursos asignados.

BIBLIOGRAFIA

ANAYA, J., & POLANCO MARTIN, S. (2007). Innovación y mejora de procesos logísticos. Madrid: ESIC Editorial.

BALLOU, R. H. (2004). Logística. Administración de la cadena de suministro. MEXICO: PEARSON EDUCACIÓN.

BOWERSOX, D., CLOSS, D., & COOPER, M. (2007). ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA EN LA CADENA DE SUMINISTROS. México: MCGRAW HILL.

CHOPRA, S., & MEINDL, P. (2013). Supply chain management: strategy, planning and operation. New Jersey: Prentice Hall.

FERNÁNDEZ FÁBREGA, J. M. (1999). Monografías de compras. Barcelona: AERCE.

FERNANDEZ, E., & VÁZQUEZ, C. (1994). Dirección de la producción II. Métodos operativos. Madrid: Civitas.

LAUDON, K., & LAUDON, J. (2004). Management information systems: Managing the digital firm. New Jersey: Prentice Hall.

MORA, L. (2004). Indicadores de gestión logísticos. Recuperado el 14 de Marzo de 2014, de <http://www.webpicking.com/hojas/indicadores.htm>

PERROTIN, R., & HEUSSCHEN, P. (1996). Optimizando las compras. Madrid: Gestión 2000.

ANEXOS

ANEXO A. PLANTILLA DE EXPLORACIÓN PARA FORMULACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN

Ahora tenga en cuenta que, la misión se puede definir como la razón de ser de la empresa⁴⁵ que enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y que tipo de productos o servicios ofrece. Considerado por Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2004) como “un importante elemento de la planificación estratégica”, la misión describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa. La razón de ser de la empresa, está constituida por cinco elementos: su historia, las preferencias de la administración, el entorno del mercado, los recursos y las competencias distintivas.⁴⁶

El enunciado de la misión responde también a las preguntas: ¿Por qué existe la organización o cual es el propósito?, debe ser diferenciadora y puede tener una orientación hacia el mercado.

PREGUNTAS GENERADORAS

Responda las siguientes preguntas que permiten visualizar los elementos y claves de la misión.

¿Quiénes somos? _____

¿Qué buscamos? _____

¿Qué hacemos? _____

⁴⁵ GALLARDO, José R., Administración Estratégica, de la Visión a la ejecución. Alfa Omega, 2012

⁴⁶ Ibíd.

¿Dónde lo hacemos? _____

¿Por qué lo hacemos? _____

¿Para quién trabajamos? _____

En el desarrollo de la misión no hay reglas o métricas específicas, aunque comúnmente son enunciados cortos, no hay limitación en su tamaño⁴⁷. La misión debe reflejar la preocupación de la empresa por todas las partes involucradas y reconciliar diversas opiniones. Los lineamientos aceptados, contemplan un número limitado de metas y objetivos. La misión debe ser amplia en su alcance pero orientada hacia un foco estratégico. Una formulación de misión en términos que alienten y desafíen, puede obtener el compromiso de los empleados por esforzarse por ella y servir de herramienta de motivación y además debe servir para que empleados clientes y proveedores conozcan la empresa.

Con base a las respuestas de las preguntas generadoras y a los elementos mencionados, formule la misión de la empresa.

Misión

MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO

⁴⁷ GODSTEIN, Leonard. De la anticipación de la acción, Manual de prospectiva y estrategia, Alfaomega, 1995.

VISIÓN

Toda estrategia parte de una visión, de una concepción imaginaria de una empresa que es susceptible de realizarse en el futuro⁴⁸. Definida por Fleitman Jack ⁴⁹ como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

La visión se caracteriza por: ser la concepción que visualiza el futuro próspero de la organización (¿Que queremos ser?) y ser una formulación explícita que guía el mejoramiento continuo de la organización (¿A través de qué medios?). La visión debe explicitar: un objetivo a futuro, el procedimiento para la obtención del futuro y los medios para alcanzar el objetivo. Adicionalmente se identifican seis características que debe tener una visión:

- Visualizable: que genere una imagen mental de cómo será el futuro
- Deseable: que genere motivación e interés y motivación en las personas.
- Alcanzable: abarca objetivos alcanzables y realistas.
- Enfocada: clara y explícita para que sirva de guía
- Flexible: que permita el uso del criterio y la iniciativa de los líderes
- Comunicable: fácil de transmitir a las personas a quienes afecta

⁴⁸ ACKOFF, Rusell., Planificación de la empresa del futuro. Limusa, 2006

⁴⁹ FLEITMAN, Jack., Negocios Exitosos. (McGraw Hill, 2000)

PREGUNTAS GENERADORAS

¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?

¿Cómo seremos en el futuro?

¿Qué haremos en el futuro?

¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

Con base a las respuestas de las preguntas generadoras y a los elementos mencionados, formule la visión de la empresa.

Visión

MEGAMUSIC ENTRETENIMIENTO

DESARROLLO DE VALORES

Los valores representan la filosofía de comportamiento, la forma de trabajo o las actitudes que deben asumir los miembros de la organización⁵⁰. La mayoría de los valores, se observan en las acciones diarias de los integrantes o en la toma de decisiones.

⁵⁰ MUKUL, Pandya. Knowledge Wharton on Building Corporate Value. John Wiley & Sons INC. 2002

Para el desarrollo de los valores siga los siguientes pasos:

1. Defina las palabras clave o frases claves: escriba las palabras o frases que representan la filosofía de comportamiento, forma de trabajo o las actitudes que deben asumir los miembros de la organización. Puede usar descriptivos o calificativos.

2. Organice las palabras o frases en grupos relacionados de manera que se reduzcan a un grupo de seis valores relacionados

A _____

B _____

C _____

E _____

F _____

G _____

3. Priorice los valores en orden de importancia

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

ANEXO B. ESCALA DE VALORACIÓN MODELO DE MICHAEL PORTER

A: Alto: esta calificación se refiere a la máxima valoración de la fuente de fuerza que se evalúa. Su calificación aporta a que la fuerza de mercado evaluada dé como resultado un valor elevado. Por ejemplo si se habla de la fuerza Riesgo de Ingreso, y las fuentes de que depende se califican altas, el resultado se interpretará como un riesgo de ingreso alto y consecuentemente una menor atraktividad del sector estudiado.

MA: medio alto: ésta calificación hace referencia a un nivel de fuente de fuerza que se ubica entre la valoración máxima y la valoración intermedia o en equilibrio.

E: equilibrio: las fuentes de fuerza que se califican en equilibrio se consideran factores que aunque están presentes, no afectan la fuerza del mercado en forma positiva o negativa. Cuando las calificaciones de las fuentes de una fuerza se encuentran en equilibrio, se interpreta como una fuente importante y que debe tenerse en cuenta, pero que no es determinante de una calificación alta o medio alta.

MB: medio bajo: ésta calificación hace referencia a un nivel de fuente de fuerza que se ubica entre la valoración intermedia o en equilibrio y la calificación mínima.

B: bajo: una calificación baja de las fuentes de fuerza aporta a una calificación baja a la fuerza del mercado que se estudia. Se debe tener en cuenta, que aunque la fuente existe, carece de importancia.

I: inexistente: cuando la fuente de una fuerza es inexistente, la calificación representa la ausencia o la no aplicación de dicha fuente dentro del sector estratégico. Adicionalmente, contrario a lo que sucede a las otras calificaciones,

ésta no aporta a la calificación definitiva de la fuerza del mercado y solamente excluye de la calificación a las fuentes que no aplican para el sector estratégico.

De manera adicional, las variables deben medirse al mismo tiempo de forma cuantitativa. Por tal razón se asigna a cada calificación un valor, de esta manera:

Inexistente: 1

Medio bajo: 2

Equilibrio: 3

Medio alto: 4

Alto: 5

La interpretación de las calificaciones se presentan a continuación: El uno (1) significa una barrera de salida muy baja, y el cinco (5) por el contrario muy alta. Al final al reunir los resultados tanto cuantitativos como cualitativos, se obtiene el resultado final, es decir el tamaño de las barreras de entrada y salida.

ANEXO C. CRONOGRAMA

DESCRIPCIÓN SEMANA	NOV.				DIC.				ENE.				FEB.				MAR.				ABR.				MAY.				JUN.			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Recopilación bibliográfica																																
Definir la literatura útil para el proyecto																																
Documentar el sector del entretenimiento en Bucaramanga																																
Elaboración de las entrevistas y encuestas																																
Aplicación de las entrevistas y encuestas																																
Creación del artículo con la caracterización de la industria del entretenimiento en Bucaramanga.																																
Análisis organizacional																																
Matriz DOFA																																
Matriz de capacidad Interna																																
Análisis de las 5 fuerzas de Porter, generación del plan de mejora																																
Implementación del plan de mejora																																
Análisis de datos																																
Determinación de los factores críticos																																
Implementación de mejoras																																
Establecimiento del comité estratégico																																
Diseño de la estrategia																																
Diseño del cuadro de mando integral																																
Implementación de las herramientas desarrolladas																																

DESCRIPCIÓN SEMANA	NOV.				DIC.				ENE.				FEB.				MAR.				ABR.				MAY.				JUN.			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
durante el trabajo.																																
Aplicación y medición de la estrategia en la empresa Megamusic entretenimiento durante 30 días de la aplicación																																
Entrega de insumos finales (Documentos, entregables, fichas, tablas)																																
Sustentación ante los calificadores.																																