

PLAN ESTRATEGICO PARA EL MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL DE
SAYCO ACINPRO DE LA CIUDAD DE CUCUTA, N. DE S.

MARIA CAROLINA DELGADO
LAURA TERESA TUTA RAMIREZ
PEDRO JOSE MENDOZA BEJARANO

UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CEAD DE PAMPLONA

2005

PLAN ESTRATEGICO PARA EL MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL DE
SAYCO ACINPRO DE LA CIUDAD DE CUCUTA, N. DE S.

MARIA CAROLINA DELGADO

CODIGO: 60366489

LAURA TERESA TUTA RAMIREZ

CODIGO: 60325406

PEDRO JOSÉ MENDOZA BEJARANO

CODIGO: 88151927

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:
Administradores de Empresas

Directora

YOLANDA GONZALEZ CASTRO

Administradora de Empresas

UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CEAD DE PAMPLONA

2005

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Primer Jurado

Segundo Jurado

Ciudad Día Mes Año

CONTENIDO

| | Pág. |
|--------------------------------------|------|
| INTRODUCCION | 1 |
| 1. PROBLEMA | 3 |
| 1.1 TITULO | 3 |
| 1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA | 3 |
| 1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 4 |
| 1.4 SISTEMATIZACIÓN | 4 |
| 1.5 JUSTIFICACION | 4 |
| 1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION | 5 |
| 1.6.1 Objetivo general | 5 |
| 1.6.2 Objetivos específicos | 5 |
| 1.7 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION | 6 |
| 1.7.1 Por objetivos | 6 |
| 1.7.2 Espacio temporal | 6 |
| 1.7.3 Teórico | 6 |
| 2. MARCO REFERENCIAL | 7 |
| 2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS | 7 |
| 2.2 BASES TEORICAS | 9 |
| 2.3 BASES CONCEPTUALES | 21 |
| 2.4 BASES LEGALES | 24 |

| | |
|--|----|
| 2.5 MARCO INSTITUCIONAL | 31 |
| 2.6 MARCO GEOGRAFICO | 32 |
| 3. HIPOTESIS | 33 |
| 4. DISEÑO METODOLOGICO | 34 |
| 4.1 TIPO DE INVESTIGACION | 34 |
| 4.2 POBLACION Y MUESTRA | 34 |
| 4.2.1 Población | 34 |
| 4.2.2 Muestra | 35 |
| 4.3 RECOLECCION DE LA INFORMACION | 36 |
| 4.4 ANALISIS ENCUESTA APLICADA A USUARIOS SAYCO-ACINPRO CUCUTA | 36 |
| 5. PLAN ESTRATEGICO PARA EL MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL DE SAYCO-ACINPRO DE LA CIUDAD DE CUCUTA N. DE S. | 52 |
| 5.1 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO | 52 |
| 5.1.1 Análisis de la cultura organizacional | 52 |
| 5.1.2 Proceso administrativo | 52 |
| 5.1.3 Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio - POAM | 73 |
| 5.1.4 Análisis DOFA | 74 |
| 5.2 FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO | 79 |
| 5.2.1 Misión | 80 |
| 5.2.2 Visión | 80 |
| 5.2.3 Principios corporativos | 80 |
| 5.3 ESTRATEGIAS DE ACCIÓN | 81 |
| 5.4 EVALUACION Y CONTROL | 86 |

| | |
|------------------------------|----|
| 6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES | 87 |
| 7. PRESUPUESTO | 88 |
| 8. CONCLUSIONES | 89 |
| 9. RECOMENDACIONES | 90 |
| BIBLIOGRAFIA | 91 |
| ANEXOS | 92 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Figura 1. Interrogantes principales | 14 |
| Figura 2. Diagnóstico estratégico | 16 |
| Figura 3. Etapas del proceso de planeación estratégica | 20 |
| Figura 4. Organización | 53 |

LISTA DE CUADROS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Cuadro 1. Sabe Usted que es la Organización Sayco Acinpro? | 36 |
| Cuadro 2. Usted cancela a la Organización Sayco Acinpro el derecho de autor por ejecución pública de la música, por la siguiente razón | 37 |
| Cuadro 3. Según la importancia de la música en el establecimiento, clasifique según las opciones en cuál está ubicado el suyo? | 39 |
| Cuadro 4. Qué ítem considera que debería tenerse en cuenta para el cobro del pago del Derecho de Autor? | 40 |
| Cuadro 5. Cómo preferiría cancelar este derecho? | 41 |
| Cuadro 6. Considera que el valor de la cuota que paga a Sayco-Acinpro es justo? | 43 |
| Cuadro 7. Análisis de las respuestas afirmativas | 44 |
| Cuadro 8. Análisis de las respuestas negativas | 45 |
| Cuadro 9. Qué dificultades ha encontrado en el momento de realizar sus pagos? | 46 |
| Cuadro 10. Usted paga el servicio porque considera que éste es | 47 |
| Cuadro 11. Cómo calificaría el proceso de información y comunicación desarrollado por Sayco-Acinpro | 48 |
| Cuadro 12. El proceso de control que efectúa Sayco-Acinpro durante el año, en los negocios, es | 50 |
| Cuadro 13. Recaudo por puntos diciembre 30 2004 | 56 |
| Cuadro 14. Balance general | 57 |
| Cuadro 15. Estado de resultados | 58 |
| Cuadro 16. Flujo de caja | 59 |
| Cuadro 17. Estados de cambio en el patrimonio | 60 |

| | |
|--|----|
| Cuadro 18. Estados de cambios en la situación financiera | 61 |
| Cuadro 19. Notas a los estados financieros | 62 |
| Cuadro 20. Razones financieras | 69 |
| Cuadro 21. Interpretaciones de las razones financieras | 69 |
| Cuadro 22. Análisis Interno (PCI) | 71 |
| Cuadro 23. Análisis Interno (PCI) | 72 |
| Cuadro 24. Análisis Interno (PCI) | 72 |
| Cuadro 25. Análisis Interno (PCI) | 72 |
| Cuadro 26. Análisis Externo (POAM) | 74 |
| Cuadro 27. Análisis DOFA | 75 |
| Cuadro 28. Matriz de impactos | 76 |
| Cuadro 29. PCI | 77 |
| Cuadro 30. POAM | 78 |
| Cuadro 31. CPE | 79 |
| Cuadro 32. Plan Operativo | 83 |
| Cuadro 33. Cronograma de actividades | 87 |
| Cuadro 34. Presupuesto | 88 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Gráfico 1. Sabe Usted que es la Organización Sayco Acinpro? | 37 |
| Gráfico 2. Usted cancela a la Organización Sayco Acinpro el derecho de autor por ejecución pública de la música, por la siguiente razón | 38 |
| Gráfico 3. Según la importancia de la música en el establecimiento, clasifique según las opciones en cuál está ubicado el suyo? | 39 |
| Gráfico 4. Qué ítem considera que debería tenerse en cuenta para el cobro del pago del Derecho de Autor? | 40 |
| Gráfico 5. Cómo preferiría cancelar este derecho? | 42 |
| Gráfico 6. Considera que el valor de la cuota que paga a Sayco-Acinpro es justo? | 43 |
| Gráfico 7. Análisis de las respuestas afirmativas | 44 |
| Gráfico 8. Análisis de las respuestas negativas | 45 |
| Gráfico 9. Qué dificultades ha encontrado en el momento de realizar sus pagos? | 46 |
| Gráfico 10. Usted paga el servicio porque considera que éste es | 47 |
| Gráfico 11. Cómo calificaría el proceso de información y comunicación desarrollado por Sayco-Acinpro | 49 |
| Gráfico 12. El proceso de control que efectúa Sayco-Acinpro durante el año, en los negocios, es | 50 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Anexo A. Encuesta aplicada a usuarios Sayco-Acinpro Cúcuta | 93 |
| Anexo B. Volante informativo | 96 |
| Anexo C. Valla publicitaria | 97 |
| Anexo D. Cuña radial | 98 |

INTRODUCCION

Toda organización posee como responsabilidad social el compromiso de la subsistencia que debe convertirse en una meta misionaria; no es una tarea fácil si tenemos en cuenta que hoy día nos movemos en un mundo cambiante, lleno de incertidumbres de tal suerte que el eslabón que hoy nos da fuerza para avanzar, mañana puede ser una gran montaña que obstaculiza ver el horizonte.

El crecimiento de las economías globalizadas, el desarrollo tecnológico, la revolución de las telecomunicaciones, hacen que los negocios tengan que romper paradigmas tradicionales de dirección, derrumbar barreras para acercarse más confiabilmente a la información, estudiar su pasado y analizar su presente para encontrar herramientas que le permitan mantenerse en el mercado, pese al creciente y exigente ambiente competitivo en que se desenvuelven, cuyo requisito es el incremento de índices de gestión reflejados en altas metas de productividad empresarial.

Entonces la planeación estratégica sobresale como una opción importante para que la alta gerencia estudie las mejores decisiones sobre estrategias que la organización debe implementar. Le permite visualizar mejor el mercado pues las empresas tendrán que volcarse hacia los clientes, hacia la calidad y oportunidad en los productos y/o servicios como verdadera ventaja competitiva, concretando esto en un análisis de su micro y macroambiente para llegar a conclusiones que le permitan ser una organización más inteligente , flexible y sólida.

En el caso particular de la Organización Sayco Acinpro, Sucursal Cúcuta, su objeto social justifica un estilo de gestión cimentado en un pensamiento estratégico, como se describe en el estudio realizado, el cual se soportó en

conocimientos científicos significativos de diversos autores que con metodologías sencillas orientan la aplicación del proceso de planeación estratégica y tomando como guía legal la Ley 23 de 1982 sobre derecho de autor. Asimismo, se presenta en detalle el análisis del micro y macro ambiente de la organización objeto de estudio, efectuado a través de la aplicación y análisis de encuestas a usuarios de la música, matrices PCI, POAM, DOFA, de Impacto, CPE; que dieron origen a la formulación del plan estratégico y definición de las estrategias de acción, donde herramientas publicitarias y manejo de indicadores de gestión cobran gran importancia en el mejoramiento organizacional de la regional Cúcuta.

1. PROBLEMA

1.1 TITULO

PLAN ESTRATEGICO PARA EL MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL DE SAYCO-ACINPRO DE LA CIUDAD DE CUCUTA, N. DE S.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La organización SAYCO-ACINPRO año tras año mantiene el compromiso con el recaudo de las regalías de los artistas agremiados a ésta. Sin embargo, pese a los esfuerzos gerenciales se viene encontrando un limitante en la consecución de las metas anuales estipuladas en un 100% del recaudo de los usuarios en la ciudad de Cúcuta, que ha venido disminuyendo a un 70% de los 1.300 usuarios base, al tiempo que aumentan los niveles de evasión en el pago del impuesto. Así mismo, se observa el esfuerzo y la inversión de tiempo en la estrategia de comunicación y contacto con el usuario implementada para tal función sin mucho éxito, pues la renuencia al pago por parte del usuario y el desinterés en el compromiso económico – social cada vez es más latente. De otro lado, la utilización de un software desactualizado e inconsistencias en el manejo de la información, genera una situación laboral de mayor esfuerzo menor resultado.

No obstante, la situación anteriormente descrita, la actual administración se apoya en cualquier estrategia gerencial ocurrente para intentar solventar temporalmente el problema, pero al no contar con un análisis real que le facilite la toma de decisiones e implementación de estrategias de acción correctivas y preventivas podrá en un corto plazo verse intervenida seriamente por los directivos de la sede principal en razón al bajo rendimiento de la sucursal. Desde el punto de vista del

usuario se avizora el incremento de demandas y multas por incumplimiento y evasión, complicando la situación socio-económica que se vive en la región.

Urge en la sucursal un estudio y evaluación de la organización en su contexto interno y externo que arroje una información clara y confiable de su situación con miras a implementar estrategias de acción apropiadas que conduzca al mejoramiento administrativo y socio – económico de la organización.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué beneficios puede aportar a la organización Sayco-Acinpro de Cúcuta, la implementación de un plan estratégico?

1.4 SISTEMATIZACIÓN

¿Cuáles son los principios, misión y visión que orientan el funcionamiento de la organización SAYCO-ACINPRO?

¿Cuáles son los factores internos y externos que afectan la eficacia organizacional?

¿Qué medidas preventivas, correctivas y de mejoramiento podrían formularse en la organización SAYCO-ACINPRO?

1.5 JUSTIFICACION

En Colombia la consolidación, mantenimiento y crecimiento de las organizaciones se está viendo afectado ampliamente por los constantes cambios del entorno

social, económico y gubernamental. La organización SAYCO-ACINPRO es una de las que están inmersas en una lucha permanente por mantenerse en el medio; pues su propia naturaleza crea la necesidad de ser una empresa de visión sistemática y abierta donde el periódico análisis y observación de su entorno conforme su columna vertebral.

Por tanto, esta investigación propone confrontar la fundamentación científica de la “Planeación Estratégica” en la realidad de la organización objeto de estudio, al tiempo que busca estandarizarla como una herramienta de apoyo gerencial permanente en la entidad, que posibilite un proceso de evaluación confiable interna y externamente, orientando la toma de decisiones e implementación de las mejores estrategias para la eficacia y eficiencia organizacional.

El desarrollo de la investigación busca también crear una cultura de pago y recaudo de las regalías, aportando como beneficio a la organización el normal desarrollo de su actividad económica, al usuario la tranquilidad de utilizar los servicios sin medidas de presión de tipo legal y a los miembros la agremiación SAYCO-ACINPRO el justo retorno de la inversión y reciprocidad a su servicio social.

1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.6.1 Objetivo general. Diseñar un plan estratégico en la organización Sayco-Acinpro de la ciudad Cúcuta N. de S., para plantear a los directivos estrategias de mejoramiento organizacional.

1.6.2 Objetivos específicos. Conocer el direccionamiento estratégico de la Organización para analizarlo y proponer un replanteamiento de ser necesario.

Aplicar una matriz DOFA para diagnosticar los factores internos y externos que involucran a la organización.

Analizar los resultados del diagnóstico para formular estrategias de acción viables y establecer un plan de control.

1.7 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

1.7.1 Por objetivos. El presente estudio de tipo descriptivo tiene por objeto la implementación de la herramienta gerencial “Planeación Estratégica” a la organización Sayco-Acinpro, sucursal Cúcuta, que permita establecer la situación real de la misma en la ciudad para llegar a proponer estrategias de mejoramiento.

1.7.2 Espacio temporal. Para el desarrollo del estudio se espera iniciar en el mes de septiembre de 2003 con el diseño de la investigación y en el lapso de un año haber agotado el desarrollo de la investigación.

La entidad objeto de estudio de la investigación es la organización SAYCO-ACINPRO sucursal Cúcuta y se tomará como base su funcionamiento en el período 2002-2003.

1.7.3 Teórico. La investigación tomará como parámetro la fundamentación teórica del proceso de la planeación estratégica para ser implementado en la organización mencionada como base del estudio. Fundamentos teóricos tomados como referencia principal del autor Humberto Serna.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

En países como Colombia con unos costos laborales tan altos y con una topografía montañosa en gran parte de su extensión, que por las distancias tan grandes entre municipios y capitales se hace imperante el uso del avión como medio de transporte a pesar de sus elevados costos y una economía afectada por la situación de orden público, se hizo necesario para los titulares del derecho de ejecución ser más eficientes en el recaudo, reduciendo los costos de cobranza, incrementando la operación y adoptando medidas de penetración en el mercado que permitieran aumentar significativamente el superávit de las dos entidades que constituyen hoy la organización Sayco-Acinpro¹.

Después de muchas conversaciones de meses y años anteriores, el 18 de Abril de 1985, quedaron concretadas las bases para el acuerdo de la cobranza integral, reservándose tanto Sayco como Acinpro la administración de los contratos de radiodifusión.

A partir de tal fecha se fue integrando el consejo directivo de la entidad, quedando conformado por dos miembros de Sayco, dos miembros de Acinpro y un quinto miembro escogido de una terna que una de las instituciones presentara a la otra para su escogencia, de acuerdo a un mecanismo previamente aprobado.

En reuniones posteriores se trabajó intensamente en la preparación de la estructura orgánica de la entidad, en el desmonte gradual de la cobranza que

¹ [www. Saycoacinpro.org.co](http://www.Saycoacinpro.org.co)

existía hasta ese momento, en la planeación y organización del ente recaudador, y en la programación de sistemas adecuados para lograr en el menor tiempo posible un aumento del radio de acción de la organización.

Finalmente el día 20 de mayo de 1986 el consejo Directivo de la Organización analizó ampliamente la necesidad e importancia de designar un gerente con conocimientos amplios sobre la materia, considerando varios nombres propuestos para tal finalidad. Por unanimidad fue designado el Dr. Juan Fernando Restrepo, funcionario de Acinpro quien venía cumpliendo una labor extraordinaria al frente de esta entidad en la ciudad de Medellín.

Acordó también el consejo Directivo como fecha de iniciación de los recaudos conjuntos el día primero de Julio de ese año, facultando al gerente para proceder al desmonte gradual de cada uno de los diferentes puntos de recaudo existentes, para que fueran entregados a la nueva entidad.

La tarea con el desmonte se inició en los departamentos del Valle, Risaralda, Caldas y Quindío. Se creó un comité de trabajo permanente integrado por varios ejecutivos de la entidad, donde se definieron estrategias a seguir, contratación de funcionarios para la floreciente entidad, reubicación de otros, cierre de oficinas en aquellas ciudades donde existían una de Sayco y otra de Acinpro, capacitación del personal y lo más importante, la sistematización de la nueva empresa.

Se estudió y se aprobó un ambiciosos plan de publicidad por los diferentes medios de comunicación, se informó a las autoridades de todo orden, mediante visitas a diferentes Alcaldes y Gobernadores en todo el país, sobre la unificación del recaudo, esfuerzo al que se sumó la Dirección Nacional del Derecho de Autor, quien veía con complacencia como surgía en Colombia el entusiasmo por el cobro de los derechos de Autor, convirtiéndose en aquel entonces en la dependencia del

Gobierno que con sus conceptos claros y definidos colaboraba firmemente en la cimentación del organismo recaudador.

Rápidamente y con un gran despliegue por el país del equipo de trabajo, se fueron logrando decretos, resoluciones, circulares y oficios que brindaban un respaldo importante y decidido a la actividad que desarrollaba a escala nacional la nueva entidad.

2.2 BASES TEORICAS

Planeación estratégica. “La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan la información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento hacia el futuro”².

El análisis de este tipo de planeación, es el carácter participativo de todos los estamentos que integran y dirigen la organización en la elaboración y ejecución del Plan, y que en la determinación de los objetivos es flexible y tiene en cuenta la evolución del medio ambiente y la reacción de los grupos objeto de su influencia.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas: ¿Dónde queremos ir?, ¿Dónde estamos hoy?, ¿Adónde debemos ir?, ¿Adónde podemos ir?, ¿Adónde iremos?, ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?.

La Planeación Estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales: Los estrategas, el direccionamiento, el diagnóstico, las opciones, la formulación

² SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. 3R, 1997. p.17.

estratégica, y la auditoría estratégica.

Lo que hacen los estrategas. En general se definen como estrategas aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la Junta Directiva, el Presidente o Gerente y los Vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

Sin embargo, este concepto, dentro de una visión estratégica, es bastante limitado. Estrategas son todas las personas o funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. Tal es el caso de gerentes de área, directores y jefes de departamento quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo de la compañía.

En tiempos de turbulencia como los que enfrentan las compañías, en un mercado cada vez más globalizado, la calidad de su talento humano y su participación en los procesos decisorios consolidará definitivamente sus ventajas competitivas.

Por ello, el proceso de Planeación Estratégica debe ser lo más participativo posible, de tal manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización.

La Planeación Estratégica más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica. Este es el objetivo verdadero de este proceso. De allí la importancia de la calidad y el compromiso del talento humano que participa en él y el cuidado que debe tenerse en la selección de los estrategas. La gestión estratégica requiere líderes y esos son los estrategas.

Por eso, el estratega debe tener un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio; una gran capacidad analítica, debe ser un excelente comunicador, con dotes para el liderazgo y en especial ser una persona capaz de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos de la empresa.

Además debe tener buenas relaciones interpersonales para que pueda integrar a las personas con las cuales trabaja alrededor de las metas propuestas. Debe ser respetuoso del ser humano, con capacidad de aceptación de los demás y respeto por sus logros. Debe igualmente conocer muy bien su trabajo para lograr ser respetado por lo que hace y no sólo por el cargo que ocupa.

Crear y desarrollar estrategias es el gran reto de las empresas hacia el futuro.

Al señalarlos como el primer componente de un proceso de Planeación Estratégica, estamos enfatizando especialmente la importancia de distinguir entre planes y un sistema de gestión estratégica. Esta última requiere los planes como marco de referencia hacia el conocimiento y análisis del entorno, para una revisión y ajuste periódico de planes, para el diseño de planes contingentes, para integrar equipos alrededor de objetivos y metas, para crear un sistema gerencial proactivo capaz de anticipar y responder oportunamente a las incertidumbres de los mercados de hoy. Esta meta sólo la logran ejecutivos con mente de estrategias.

El direccionamiento estratégico. Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

Principios corporativos. Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización.

“Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional”³.

Los principios de una corporación no son parte de la VISION, como tampoco de la MISIÓN. En cambio, son el soporte de la visión y de la misión. En otras palabras, cuando definimos la visión y la misión de la empresa, éstas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias.

Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro de la cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

Toda organización implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios corporativos. No existen organizaciones neutras, sin principios y valores. Por eso en un proceso de planeación estratégica, estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados como parte del proceso.

Principios y valores claros y precisos conocidos por todos, son parte muy importante de la cultura estratégica de una compañía.

Visión corporativa. La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una

³ Ibid.

empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización. Cuando Toyota escogió ser la empresa de automóviles más grande del mundo; cuando la empresa de teléfonos francesa decidió ser la mejor de Europa, sin serlo en el momento de su definición; cuando el Banco Ganadero se definió así mismo como un Banco Universal y Peldar trabajó para convertirse en un Compañía Clase Mundial estaban estableciendo su visión.

La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.

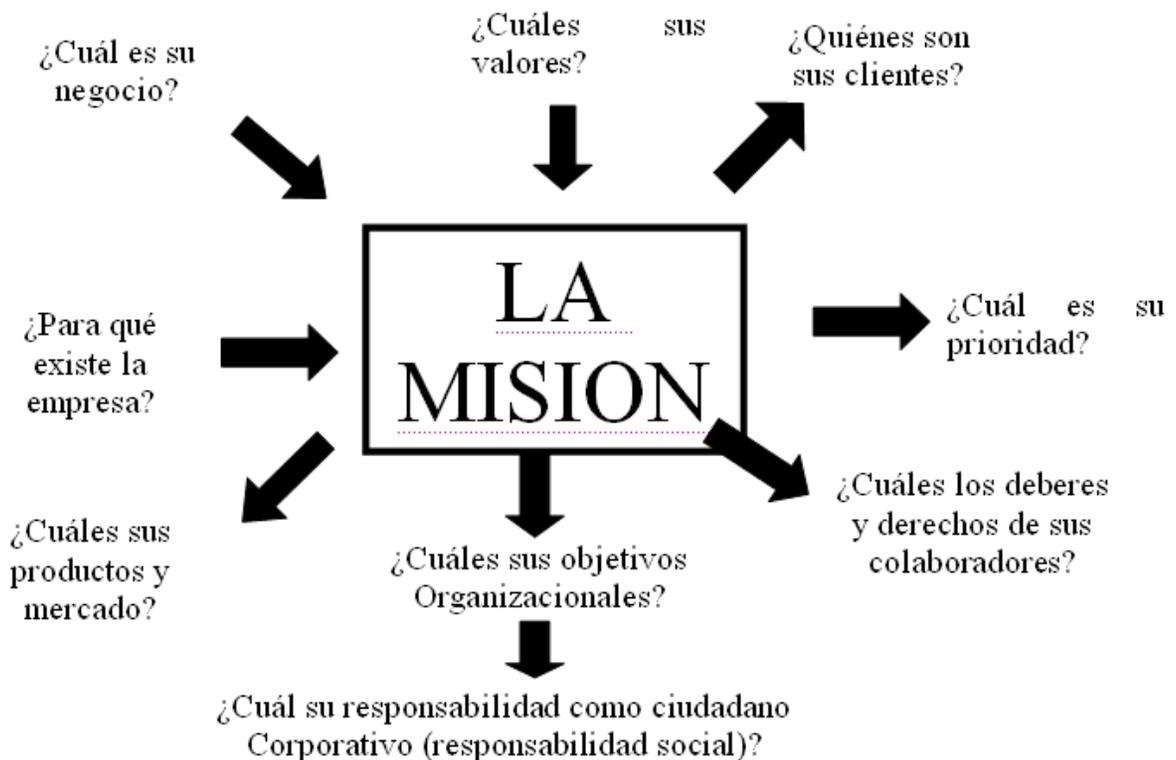
La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido.

Por ello, el ejercicio de definir la visión es una tarea gerencial de mucha importancia, de allí que sea parte fundamental del proceso estratégico de una empresa.

Misión institucional. Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se operacionaliza en la visión.

“La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”⁴.

Figura 1. Interrogantes principales



En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas: ¿Para qué existe la organización, cuál es su negocio, cuáles sus objetivos, cuáles sus clientes, cuáles sus prioridades, cuál su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores, y cuál su responsabilidad social?.

⁴ HITT, Machael. Administración estratégica. Houston: International Thomson, 2001.

La misión, por tanto, debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización.

La misión de una empresa debe inducir comportamientos, crear compromisos. La vida de la organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, su visión y su misión. La contradicción entre la misión y la vida diaria de la organización es fatal para la calidad de vida de la compañía. Se refleja inmediatamente en su clima organizacional, lo cual puede ser supremamente peligroso para la vida, paz y sobrevivencia de la empresa.

En qué consiste el diagnóstico estratégico. El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas dónde estábamos, dónde estamos hoy.

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización.

El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del DOFA.

El diagnóstico estratégico incluye, por tanto, la autoridad del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas.

Por ello, en su identificación y estudio es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndolos en términos de su importancia y del impacto en el éxito o fracaso de una organización. “El análisis estratégico debe hacerse alrededor de factores claves (Key factors) con el fin de poder localizar el análisis y no entorpecerlo con demasiado número de variables. Las metodologías para realizar el diagnóstico estratégico son muy amplias y variadas”⁵.

Opciones estratégicas. Definido el direccionamiento estratégico de la compañía. Realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

Figura 2. Diagnóstico estratégico



⁵ SERNA, Op. cit.

Para ello, partiendo del DOFA y del análisis de vulnerabilidad efectuado en el diagnóstico, la compañía deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis Vectorial de crecimiento); analizar el comportamiento de su portafolio de productos, definir los objetivos globales de la compañía y determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión.

Formulación estratégica. Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.

Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual en definitiva es el verdadero Plan Estratégico. El presupuesto estratégico debe ajustarse dentro de las normas de la compañía. Además, se deberá monitorear y auditar la ejecución del plan como parte importante del proceso de planeación estratégica.

Índices de gestión. El desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización.

Esta medición se realizará en forma periódica, de tal manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera.

La formalización de este proceso de evaluación y medición periódicas,

institucionaliza la auditoria estratégica, componente fundamental en la creación y consolidación de una cultura estratégica.

La auditoria estratégica como sistema asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso, evitando que la planeación estratégica sea sólo una moda, que dura muy poco.

El proceso de planeación estratégica en cascada. El modelo de planeación estratégica representado parte del supuesto que el proceso estratégico es una tarea distribuida en cascada entre todos los niveles de la organización, de arriba abajo y viceversa.

Este se inicia en el ámbito superior de la organización – plantación corporativa- en el cual se definen los principios corporativos, los valores, la visión, la misión y los objetivos y estratégicas globales de la organización.

“Esta es la planeación macro, a largo plazo mucho más estable y con una participación limitada a los niveles superiores de la compañía”⁶.

El segundo nivel lo integran las Entidades Estratégicas de negocio planeación funcional -. En este nivel se definen una misión, objetivos y estrategias a mediano plazo, se identifican los proyectos estratégicos tanto a nivel vertical como horizontal y se establecen los planes de acción.

El tercer nivel lo componen las Unidades Administrativas – planeación operativa- en el cual los objetivos y estrategias son a más corto plazo. Su responsabilidad principal radica en la ejecución eficiente de los planes de acción definidos a escala

⁶ FRED, David. Conceptos de administración estratégica. México: Pearson.

funcional.

La planeación operativa en su ejecución deberá retroalimentar todo el proceso con el fin que éste se dinamice y definan los ajustes o acciones que en un momento dado requieran.

Se integra así, un sistema de interrelaciones que hace de la planeación estratégica un proceso dinámico, ágil, flexible y ampliamente participativo.

Difusión estratégica. Definido el plan estratégico, y antes que sea implementado, debe ser difundido a toda la organización. La comunicación del plan estratégico a toda la organización logrará que todos los colaboradores identifiquen su responsabilidad en la ejecución del plan y se comprometan con él. Las personas sólo pertenecen a lo que conocen.

La difusión del plan debe realizarse en cascada, al igual que la formulación. Así, se consolidará el liderazgo en cada nivel, se le hará más responsable y facilitará la monitoria estratégica.

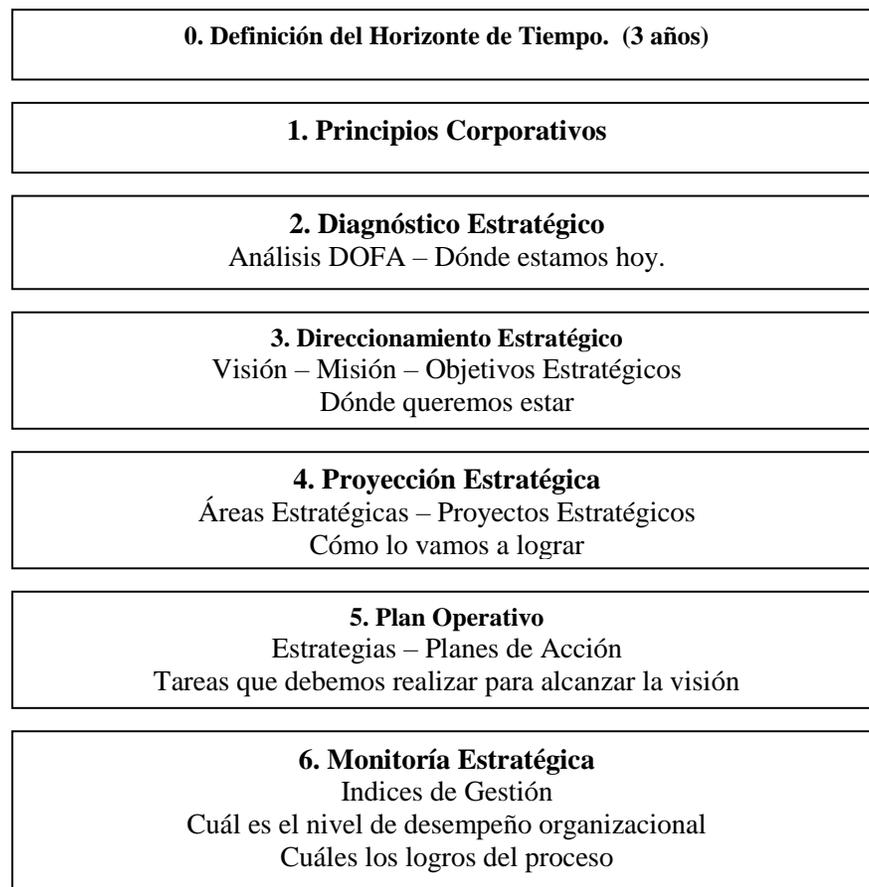
Se integra así, un sistema de interrelaciones que hace de la planeación estratégica un proceso dinámico, ágil, flexible y ampliamente participativo.

Características del proceso de planeación estratégica. Entre las características que destacan la funcionalidad de la planeación estratégica, se mencionan las siguientes: Dirigido por el máximo nivel ejecutivo, participativo, flexible, cíclico, medio para acumular experiencias, dotado de mecanismos de seguimiento, programado.

Áreas Críticas para la Planeación Estratégica:

- Generación de un sistema de información confiable, dinámico y accesible.
- Estructuración de un sistema de desarrollo de personal.
- Diseño de una estrategia financiera de largo plazo.

Figura 3. Etapas del proceso de planeación estratégica



- Diseño de una estrategia de comunicación intracorporativa, entre las distintas instituciones.
- Sistema de Investigación e innovación.
- Sistema de Control de Calidad.
- Sistema de Control de Gestión

Las formulaciones teóricas planteadas, ofrecen a la presente investigación la orientación fundamental en el ámbito conceptual y de procedimientos generales para facilitar la implementación de la herramienta en la organización objeto de estudio.

2.3 BASES CONCEPTUALES

Considerando la importancia y la validez externa que puede tener la investigación a partir de los resultados finales, este estudio podría resultar de interés para un gran número de personas de diversos estratos sociales, por lo que se presenta la apreciación de los autores sobre los alcances de la temática trabajada, la cual podría implementarse en muchos otros contextos.

La Organización Sayco Acinpro constituye para esta investigación el objeto de estudio cuyos directivos facilitaron el flujo de información para el proceso estratégico. Esta sociedad compuesta por dos organismos la “Sociedad de Autores y Compositores de Colombia”, donde se entiende por canta autor esas personas que tienen la aptitud para componer una obra y en algunos casos interpretarla, y la “Asociación Colombiana de Interpretes y Productores

Fonográficos” donde se entiende como intérprete quien representa una obra cantando, leyendo, recitando o ejecutándola en cualquier forma y por productor fonográfico la persona natural o jurídica que aporta la iniciativa, responsabilidad, coordinación y financiación para que se fije por primera vez los sonidos de una interpretación, de una ejecución u otros sonidos. Es la entidad mandataria que representa el catálogo de los afiliados a Sayco y Acinpro, es decir, aquellas personas que aceptan y autorizan que sus obras sean representadas y administradas por cualquiera de las dos entidades. Es la encargada de recaudar en Colombia el derecho de ejecución de la música fonograbada (utilización de mecanismos para reproducir las vibraciones sonoras grabadas en un disco) en los establecimientos abiertos al público, sitios manejados por los que en la investigación se mencionan como usuarios de la música, definidos como las personas que en su local, establecimiento o actividad comercial, comunican la música como parte principal o accesoria al giro de su negocio. Derecho este que de acuerdo a las leyes autorales vigentes se convierte en el salario de sus autores, intérpretes y ejecutantes de la música.

Sin embargo, el derecho de autor normalmente es entendido por la mayoría de los usuarios como un impuesto más del gobierno, pero no se trata de una obligación tributaria, sino del reconocimiento económico que las leyes autorales retribuyen a los creadores de la música, intérpretes y productores fonográficos. La Organización Sayco-Acinpro promueve el pago por la comunicación de la música, esa erogación que debe hacerse porque los titulares de la música autorizan que el usuario la emplee en su negocio, a través de la televisión, estaciones de radio donde deben cancelar la utilización de la música en los programas para su audiencia. Lo mismo ocurre cuando se comunica la música en un establecimiento mediante equipos, con discos, cds, casetes, videos musicales, o efectúa presentaciones musicales en vivo, lo que ocasiona el disfrute de sus clientes y beneficios económicos; por consiguiente debe darse una retribución o pago a los titulares y creadores, siendo este derecho legalmente respaldado por la Ley 23-82.

Lo anterior deja al descubierto la importancia del objeto social que la entidad desarrolla pero que en la mayoría de los casos no es claramente reconocido por los responsables de las cuotas, por esta y otras razones que esperan identificarse en el transcurso del estudio, los miembros de la entidad consideran pertinente un plan estratégico que contribuya a su mejoramiento organizacional.

En esa medida una institución pública o privada con o sin ánimo de lucro está expuesta a los constantes cambios del entorno, a los avances científicos, a las disposiciones gubernamentales entre otros factores, por lo que requerirá de un balance de su estado actual a partir de las circunstancias de su pasado, su presente y de sus planes futuros. Muchos empresarios consideran lógico atender las situaciones internas de la empresa como única fuente de información que promoverá el crecimiento de sus negocios; no obstante descuidan los factores externos siendo estos un complemento perfecto, una brújula que marca el camino con todos los tropiezos, peligros, avisos, o vías rápidas que contribuyen al alcance de las metas organizacionales.

La planeación estratégica constituye entonces, una herramienta gerencial no complicada, que bien manejada posibilita al administrador o empresario conocer su estado actual a nivel de su microambiente, es decir, todo lo que es de su manejo, lo que él conoce y puede controlar y su macroambiente todo esos espacios ajenos a su empresa que lo afectan positiva o negativamente pero que conviene conocer puesto que constituyen en gran medida la base para que su negocio continúe o no en el mercado. Facilita llegar a conclusiones de estrategias de crecimiento viables mediante la aplicación de esquemas o matrices guías propias de un estudio estratégico, sobre las cuales quedará evidencia en este trabajo, que servirán como ilustración a estudiantes u otros investigadores. Finalmente sugiere la mejor forma de implementar y controlar las estrategias arrojadas por el estudio.

Igualmente el plan estratégico toca una parte importante y según experiencias tomadas de la realidad muchas veces descuidada en el sector empresarial, concerniente a la revisión o establecimiento de la cultura organizacional, su axiología corporativa, su razón de ser, su proyección hacia el futuro, cuya importancia radica en que sea conocida y asimilada por todos los miembros de la organización.

2.4 BASES LEGALES

La Organización Sayco Acinpro es una entidad sin ánimo de lucro perteneciente a la Alcaldía Mayor de Santa fe de Bogotá, mandataria de las sociedades de gestión colectiva; " Sociedad de autores y Compositores de Colombia SAYCO" y Asociación colombiana de interpretes, ejecutantes y productores Fonográficos.

“Su objeto principal es el recaudo del Derecho de Comunicación publica de la música en establecimientos abiertos al público. Comunicación que se realiza por cualquier medio Incluso radio v televisión (Artículos 158, 159 ley 23 de 1982 y demás normas autorales, ley 44 de 1993, Ley 48 de 1975, ley 33 de 1987 y decisión 351_del acuerdo de Cartagena 1993)”⁷.

La comunicación pública de la música se genera en todo establecimiento abierto al publico o en cualquier sitio con acceso al público en el cual se comuniquen o ejecuten obras musicales por cualquier medio eléctrico, audiovisual conocido o por conocerse (Artículo 2 ley 23 de 1982)

El principio primordial del derecho de autor se encuentra determinado en la facultad exclusiva que le corresponde a sus titulares de:

⁷ ORGANIZACIÓN SAYCO-ACINPRO. Compilación obras musicales. Bogotá: El Artista, 2001. p.82.

Disponer de su obra a título oneroso: Aprovechar con fines de lucro por medio de la ejecución, representación transmisión o difusión por cualquier medio conocido o por conocerse (Artículo 3 ley 23 de 1982).

Poseer el derecho exclusivo para realizar o autorizar la comunicación de la obra al público medianía la ejecución, radiodifusión o cualquier otro medio.

Con fundamento en las anteriores consideraciones de origen legal, todos los establecimientos abiertos al público que utilice la música por cualquier medio deberán pagar por tal comunicación.

Únicamente están excluidos de pago, los establecimientos dedicados a la educación media o superior siempre y cuando tal comunicación se utilice para el desarrollo o enseñanza (Artículo 164 ley 23 de 1982, Artículo 22 literal 3 decisión 351 acuerdo de Cartagena).

Tampoco deben pagar de conformidad con el artículo 44 Ley 23 de 1982; cuando la ejecución se realice en el domicilio privado, casa o habitación. Esta última excepción siempre y cuando no se haga con fines de lucro, como sería el caso de quien realiza una fiesta y cobra por el ingreso.

Protección. Ley 48 de 1975.

Artículo 1. Cuando uno de los Estados contratantes se compromete a adoptar todas las disposiciones necesarias a fin de asegurar una protección suficiente y efectiva de los derechos autorales, o de cualesquiera otros titulares de estos derechos sobre obras literarias; científicas y artísticas tales como los escritos, las obras musicales y cinematográficas y las de pintura, grabado y escultura.

Artículo 4 bis. 1. Los derechos mencionados en el artículo 1 comprenden los fundamentos que aseguran la protección de los intereses patrimoniales del autor, incluso el derecho exclusivo de autorizar la reproducción por cualquier medio; en representación y ejecución pública y la radiodifusión. Las disposiciones del presente artículo se aplicaran a las obras protegidas por la presente Convención, en su forma original o en cualquier forma reconocible derivada del original.

Derechos de autor. Ley 23 de 1982.

Artículo 2. Los derechos de autor recaen sobre las obras científicas, literarias y artísticas en las cuales se comprenden todas las creaciones del espíritu en le campo científico, literario y artístico, cualquiera sea el modo o forma de expresión y cualquiera que sea su destinación, tales como los libros, folletos y otros escritos; las conferencias, alocuciones, sermones y otras obras de la misma naturaleza; las obras dramáticas o dramático musicales; las obras coreográficas y las pantomimas; las composiciones musicales con letra o sin ella; las obras cinematográficas, inclusive los videogramas; las obras de dibujo; pintura; arquitectura, escultura, grabado, litografía; las obras fotográficas a las cuales se asimilan las expresadas por procedimiento análogo a la fotografía; las obras de arte aplicadas; las ilustraciones, mapas, planos croquis y obras plásticas aplicadas a la geografía, a la topografía, a la arquitectura o a las ciencias y, en fin, a toda producción de I dominio científico, literario o artístico que pueda reproducirse o definirse por cualquier forma de impresión o de reproducción, por fonografía, radiotelefonía o cualquier otro medio conocido o por conocer.

Artículo 3. Los derechos de autor comprenden para sus titulares las facultades exclusivas:

De disponer de su obra a título gratuito u oneroso bajo las condiciones lícitas que

su libre criterio le dicte.

De aprovecharla, con fines de lucro o sin él, por medio de la imprenta, grabado, copias, molde, fonograma, fotografía. Película cinematográfica, videograma, y por la ejecución, recitación representación, traducción, adaptación, exhibición, transmisión o cualquier otro medio de reproducción, multiplicación o difusión conocido o por conocer.

De ejercer las prerrogativas, aseguradas por esta Ley, en defensa de su "derecho moral", como se estipula en el Capítulo 11, Sección Segunda, Artículo 30 de esta ley.

Artículo 12. El autor de una obra protegida tendrá el derecho exclusivo de realizar o autorizar uno cualquiera de los actos siguientes:

Reproducir la obra; efectuar una traducción, una adaptación; un arreglo o cualquier otra transformación de la obra y; comunicar la obra al público mediante representación, ejecución, radiodifusión o cualquier otro medio.

Artículo 30. El autor tendrá sobre su obra un derecho perpetuo, inalienable e irrenunciable para; reivindicar en todo tiempo la paternidad de su obra y, en especial, para que se indique su nombre o seudónimo cuando se realice cualquiera de los actos mencionados en el artículo 12 de esta Ley; a oponerse a toda deformación, mutilación u otra modificación de la obra, cuando tales actos puedan causar o causen perjuicio a su honor o reputación, o la obra se desmerite y a pedir reparación por estos; a conservar su obra inédita o anónima hasta su fallecimiento, o después de él cuando así lo ordenase por disposición testamentaria; a modificarla, antes o después de su publicación; a retirarla de la circulación después de suspender cualquier forma de utilización aunque ella

hubiese sido previamente autorizada.

Artículo 158. La ejecución pública, por cualquier medio, inclusive radiodifusión, de obra musical con palabras o sin ellas, habrá de ser previa y expresamente autorizada por el titular del derecho o sus representantes.

Artículo 159. Para los efectos de la presente Ley se consideran ejecuciones públicas las que se realicen en teatros, cines, salas de concierto o bailes clubes de cualquier naturaleza, estadios circos, restaurantes, hoteles, establecimientos comerciales, bancarios o industriales y, en fin, dondequiera que se interpreten o ejecuten obras musicales, o sean transmitidos por radio y televisión, sea con la participación de los artistas, sea por procesos mecánicos, electrónicos, sonoros o audiovisuales.

Artículo 164. No se considerará como ejecución pública, para los efectos de esta Ley, la que se realice con fines estrictamente educativos, dentro del recinto o instalaciones de los institutos de educación, siempre que no se cobre suma alguna por el derecho de entrada.

Ejecución pública. Ley 33 de 1987.

Artículo 11. 1) Los autores de obras dramáticas, dramático-Musicales y musicales, gozaran del derecho exclusivo de autorizar: 1º, la representación y la ejecución pública de sus obras comprendidas la representación y la ejecución pública por todos los medios u procedimientos; 2º, la transmisión pública, por cualquier medio; de la representación de la ejecución de sus obras. 2) Los mismos derechos se conceden a los autores de obras dramáticas o dramático-musicales durante todo el plazo de protección de sus derechos sobre la obra original, en los que se refiere a la traducción de sus obras.

Artículo 11 Bis 1) Los autores e obras literarias y artísticas gozarán del derecho exclusivo de autorizar; 1º, la radiodifusión de sus obras o la comunicación pública de estas obras por cualquier medio que sirva para difundir sin hilo los signos, los sonidos o las imágenes, 2º toda comunicación pública, por hilo o sin hilo, de la obra radiodifundida, cuando esta comunicación se haga por distinto organismo que el de origen; 3º, la comunicación pública mediante altavoz o mediante cualquier otro instrumento análogo transmisor de signos, de sonidos o de imágenes de la obra radiodifundida. 2) Corresponde a las legislaciones de los países de la Unión establecer las condiciones para el ejercicio de los derechos a que se refiere el párrafo 1) anterior pero estas condiciones no tendrán más que un resultado estrictamente limitado al país que las haya establecido y o podrán en ningún caso atentar al derecho moral del autor, ni al derecho que le corresponda para obtener una remuneración equitativa, fijado, en defecto de acuerdo amistoso, por la autoridad competente, 3) Salvo estipulación en contrario, una autorización concedida de conformidad con el párrafo 1) del presente artículo no comprenderá la autorización para grabar, por medio de instrumentos que sirvan para la fijación de sonidos o de imágenes, la obra radiodifundida. Sin embargo, queda reservado a las legislaciones de los países de la Unión establecer el régimen de las grabaciones efímera realizadas por un organismo de radiodifusión por sus propios medios para sus emisiones, estas legislaciones podrán autorizar la conservación de esas grabaciones en archivos oficiales de carácter de documentación.

Ley 44 de 1993. Artículo 69. El artículo 173 de la Ley 23 de 1982 quedará así:

Cuando un fonograma publicado con fines comerciales, o una Reproducción de este fonograma; se utilicen directamente para radiodifusión o para cualquier otra forma de comunicación al público, el utilizador abonará una remuneración equitativa y única, destinada a la vez a los artistas, intérpretes o ejecutantes y al productor del fonograma, suma que será pagada por el utilizador a los artistas intérpretes o ejecutantes y a los productores de fonogramas, a través de las

sociedades de gestión colectiva constituidas conforme a la Ley, distribuida por partes iguales.

Acuerdo de Cartagena 1993.

Artículo 15. Se entiende por comunicación pública todo acto por el cual una pluralidad de personas, reunidas o no en un mismo lugar, pueda tener acceso a la obra sin previa distribución de ejemplares a cada una de ellas, y en especial las siguientes:

Las representaciones escénicas, recitales, disertaciones y ejecuciones públicas de las obras dramáticas, dramático-musicales, literarias y musicales mediante cualquier medio o procedimiento.

La proyección o exhibición pública de las obras cinematográficas u de las demás obras audiovisuales.

La emisión de cualesquiera obras por radiodifusión o por cualquier otro medio que sirva para la difusión inalámbrica de signos, sonidos o imágenes. El concepto de emisión comprende, asimismo, la producción de señales desde una estación terrestre hacia un satélite de radiodifusión o de telecomunicación: la transmisión de las obras al público por hilo, cable, fibra óptica u otro procedimiento análogo, sea o no durante abono:

La retransmisión, por cualquiera de los medios citados en los literales anteriores y por una entidad emisora distinta de la de origen, de la obra radiodifundida o televisada.

La emisión o transmisión, en lugar accesible al público mediante cualquier

instrumento idóneo, de la obra difundida por radio o televisión.

La exposición pública de las obras de arte o sus reproducciones.

El acceso público a partir de datos de ordenador por medio de telecomunicación, cuando éstas incorporen o constituyan obras protegidas ó

En general, la difusión, por cualquier procedimiento conocido o por conocerse; de los signos, palabras, los sonidos o las imágenes.

Decisión 351. (Acuerdo de Cartagena)

Artículo 22. Sin perjuicio a lo dispuesto en el Capítulo 5 y en el artículo anterior, será lícito realizar - sin la autorización del autor y sin el pago de remuneración alguna los siguientes actos:

Realizar la representación o ejecución de una obra en el curso de las actividades de una institución de enseñanza por el personal y los estudiantes de tal institución, siempre que no se cobre por la entrada ni tenga algún fin lucrativo directo o indirecto, y el público este compuesto exclusivamente por el personal y estudiantes de la institución o padres o tutores de alumnos y otras personas directamente vinculadas con las actividades de la institución.

2.5 MARCO INSTITUCIONAL

Para el desarrollo de la investigación se toma como objeto de estudio la Organización SAYCO ACINPRO: “Sociedad de Autores y Compositores de Colombia y Asociación Colombiana de Interpretes y Productores Fonográficos”.

Representa el catálogo de los afiliados a Sayco y Acinpro. Es la encargada de recaudar en Colombia el derecho de ejecución de la música en establecimientos abiertos al público; empresa privada con respaldo del gobierno, clasificada en el sector económico de servicios.

2.6 MARCO GEOGRAFICO

El estudio del plan estratégico propuesto se llevará a cabo en la organización SAYCO ACINPRO ubicada en la ciudad de Cúcuta, departamento Norte de Santander, Colombia, cuya agencia reside en la avenida 5ª #9-58 Oficina 207 Edificio Mutuo Auxilio.

3. HIPOTESIS

Para cumplir el objetivo de la organización SAYCO-ACINPRO de la ciudad de Cúcuta N. de S., se requiere dar a conocer el objeto social de la organización, controlar los recaudos y formular indicadores de gestión.

De esta hipótesis se deducen las siguientes variables e indicadores:

| VARIABLE | INDICADOR |
|-------------------------------|---|
| Variable Independiente | |
| Objeto Social | <ul style="list-style-type: none">• Conocimiento• Importancia• Información y comunicación• Atención al cliente |
| Control | <ul style="list-style-type: none">• Proceso de cobro |
| Indicadores | <ul style="list-style-type: none">• Metas establecidas |
| Variable Dependiente | |
| Objetivo (Organización) | <ul style="list-style-type: none">• Porcentaje de recaudo• Capacidad directiva• Capacidad competitiva• Capacidad financiera• Talento humano |

4. DISEÑO METODOLOGICO

4.1 TIPO DE INVESTIGACION

Metodológicamente el estudio se desarrolla mediante un proceso cualitativo, apoyado en un método analítico, por cuanto se pretende implementar una herramienta administrativa para estudiar las áreas de la organización que nos ocupa. Se sustenta en un tipo de investigación descriptiva que según Arias: (1999:46) “Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”, que nos permite dejar formulado a la Organización Sayco Acinpro, unas estrategias de mejoramiento organizacional.

4.2 POBLACION Y MUESTRA

4.2.1 Población. Estará constituida por los tres funcionarios de la Sucursal Cúcuta: 1 directivo y dos operativos, quienes facilitarán el acceso a la información interna. Y los 1300 usuarios de música (establecimientos comerciales que utilicen música fonogramada) que existen actualmente en la base de datos de las cuatro categorías que maneja la empresa en esta ciudad:

| | |
|-------------------|-------|
| Categoría Primera | 160 |
| Categoría Segunda | 278 |
| Categoría Tercera | 315 |
| Categoría Cuarta | 547 |
| | ----- |
| Total..... | 1300 |

4.2.2 Muestra. Para la determinación de la muestra se aplicará un censo con los dos funcionarios de la organización Sayco Acinpro, por ser una población muy pequeña. Y un muestreo probabilístico por estratificación tomando como marco de muestreo la base de datos que posee la sucursal y aprovechando el conocimiento que sobre ésta tiene el funcionario encargado de los contactos con el usuario. Determinada a partir de la siguiente fórmula:

$N = 1300$ Usuarios Sucursal Cúcuta

$Z = 1,96$ Calificador correspondiente a una probabilidad bilateral del 95%

$P = 0,5$ Probabilidad a favor de la investigación

$Q = 0,5$ Probabilidad que no está a favor de la investigación

$E = 0,08$ Margen de error probable

Luego,

$$n = \frac{1300 \cdot (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{1300 \cdot (0,08)^2 + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)} = 134$$

El total de la muestra será distribuido equitativamente en las diferentes categorías, así:

- Categoría Primera 10% 13
- Categoría Segunda 20% 27

- Categoría Tercera 30% 40
- Categoría Cuarta 40% 54

4.3 RECOLECCION DE LA INFORMACION

Para recolectar la información de fuentes primarias se utilizaron como técnicas la observación directa participante, puesto que una investigadora labora en esa organización. Se aplicó una encuesta (Véase el Anexo A) con preguntas abiertas y cerradas a los usuarios de la sucursal Cúcuta, determinados en la muestra. Listas de trabajo para obtener la información necesaria en el análisis interno (Perfil de capacidad interna PCI) y externo (Perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM). Así mismo, se aprovechó la experiencia de los funcionarios (charlas) y se indagó de manera informal datos sobre las organizaciones y entidades del entorno que están relacionadas con Sayco-Acinpro, información relevante para el desarrollo del proyecto utilizada en los análisis de las matrices PCI y POAM.

4.4 ANALISIS ENCUESTA APLICADA A USUARIOS SAYCO-ACINPRO CUCUTA

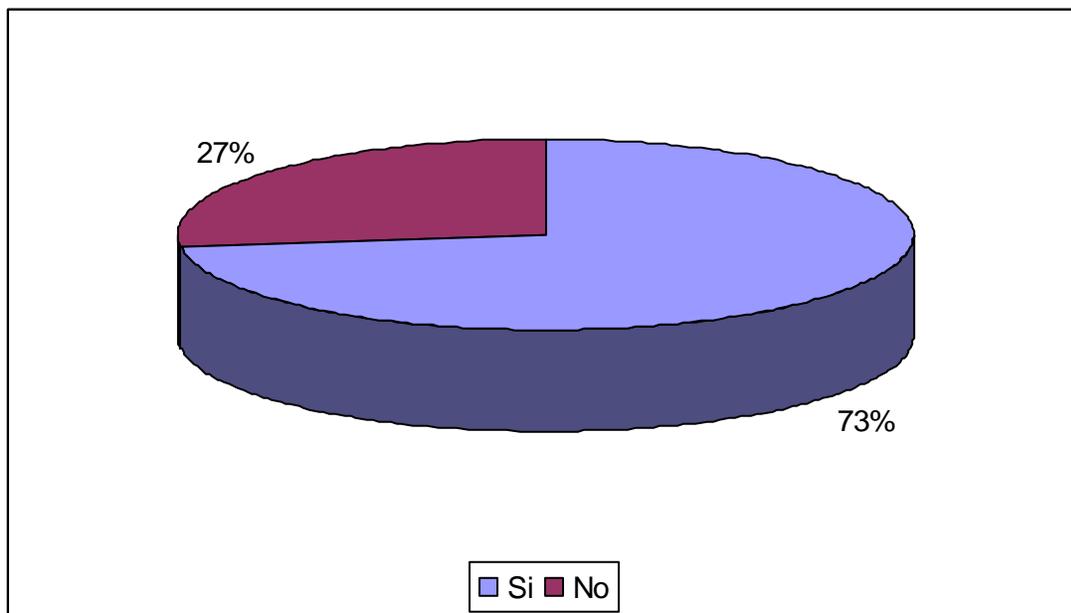
Pregunta 1. Sabe Usted que es la Organización Sayco Acinpro?

Cuadro 1. Sabe Usted que es la Organización Sayco Acinpro?

| Concepto | No. Respuestas | Porcentaje |
|----------|----------------|------------|
| Si | 98 | 73 % |
| No | 36 | 17 % |
| Total | 134 | 100 % |

Fuente: Autores del proyecto

Gráfico 1. Sabe Usted que es la Organización Sayco Acinpro?



Un alto porcentaje mayor a las 3/4 partes de los encuestados conocen la organización Sayco Acinpro

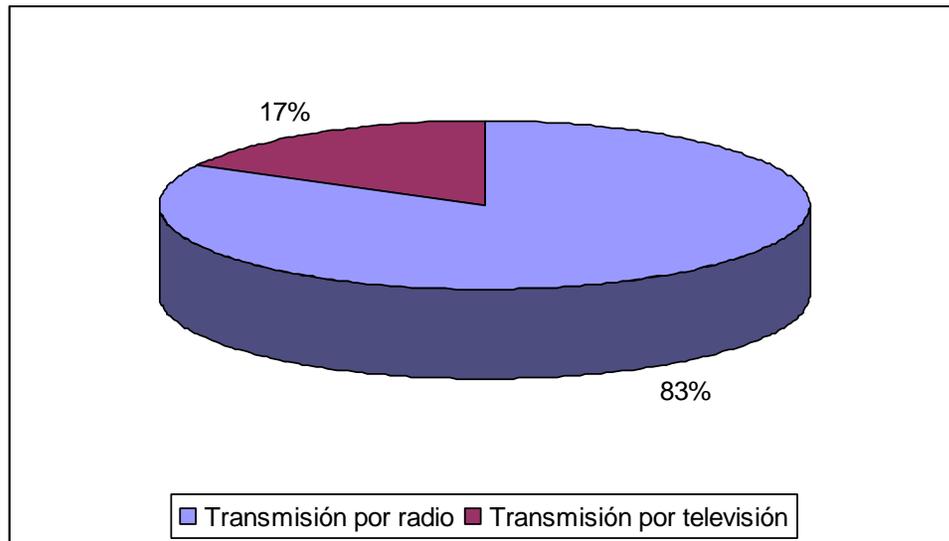
Pregunta 2. Usted cancela a la Organización Sayco Acinpro el derecho de autor por ejecución pública de la música, por la siguiente razón:

Cuadro 2. Usted cancela a la Organización Sayco Acinpro el derecho de autor por ejecución pública de la música, por la siguiente razón

| Concepto | No. Respuestas | Porcentaje |
|----------------------------|----------------|------------|
| Transmisión por radio | 111 | 83 % |
| Transmisión por televisión | 23 | 17 % |
| Total | 134 | 100 % |

Fuente: Autores del proyecto

Gráfico 2. Usted cancela a la Organización Sayco Acinpro el derecho de autor por ejecución pública de la música, por la siguiente razón



Un elevado número de establecimientos mayor a los 4/5 quintos de la muestra, opinan que su medio más utilizado por el cual cancela a la organización Sayco Acinpro es la Radio 83%, mientras que la televisión su uso es muy bajo, tan solo el 17%

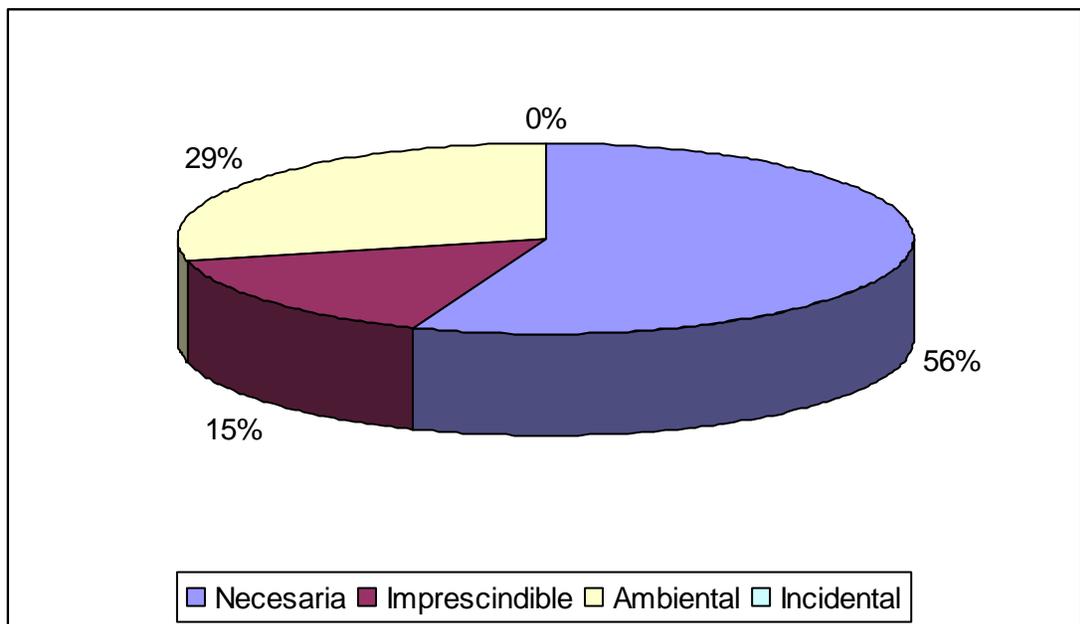
Pregunta 3. Según la importancia de la música en el establecimiento, clasifique según las opciones en cuál está ubicado el suyo?

Cuadro 3. Según la importancia de la música en el establecimiento, clasifique según las opciones en cuál está ubicado el suyo?

| Concepto | No. Respuestas | Porcentaje |
|----------------|----------------|------------|
| Necesaria | 75 | 56 % |
| Imprescindible | 20 | 15 % |
| Ambiental | 39 | 29 % |
| Incidental | 0 | 0 % |
| Total | 134 | 100 % |

Fuente: Autores del proyecto

Gráfico 3. Según la importancia de la música en el establecimiento, clasifique según las opciones en cuál está ubicado el suyo?



Más de la mitad de los negocios consultados (56%) afirman que la importancia de la música en su establecimiento es necesaria. De acuerdo a las respuestas obtenidas el 56% y 15% que equivalen al 71%, es decir una alta proporción considera la música indispensable en su negocio. En resumen podemos decir que

la música es importante para los establecimientos consultados.

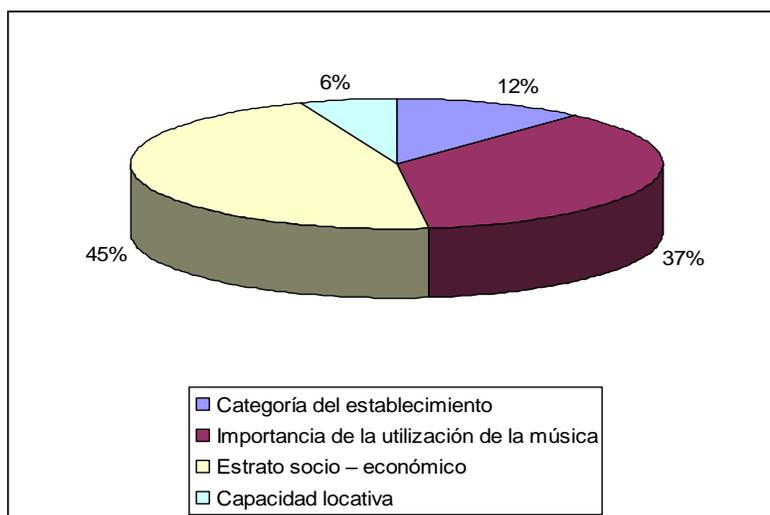
Pregunta 4. Qué ítem considera que debería tenerse en cuenta para el cobro del pago del Derecho de Autor?

Cuadro 4. Qué ítem considera que debería tenerse en cuenta para el cobro del pago del Derecho de Autor?

| Concepto | No. Respuestas | Porcentaje |
|--|----------------|------------|
| Categoría del establecimiento | 16 | 12 % |
| Importancia de la utilización de la música | 49 | 37 % |
| Estrato socio – económico | 62 | 46 % |
| Capacidad locativa | 7 | 5 % |
| Total | 134 | 100 % |

Fuente: Autores del proyecto

Gráfico 4. Qué ítem considera que debería tenerse en cuenta para el cobro del pago del Derecho de Autor?



La mayoría de los establecimientos consultados en un 46% consideran que es el estrato socio económico, el ítem que se debe tener en cuenta para el cobro del derecho de autor, le sigue la importancia de la utilización de la música en un 37%. El estrato socio económico (46%) y la categoría del establecimiento (12%) suman el 58% de los establecimientos consultados o sea más de la mitad de los encuestados, mientras la capacidad locativa no es representativa ya que apenas el 5% lo considera.

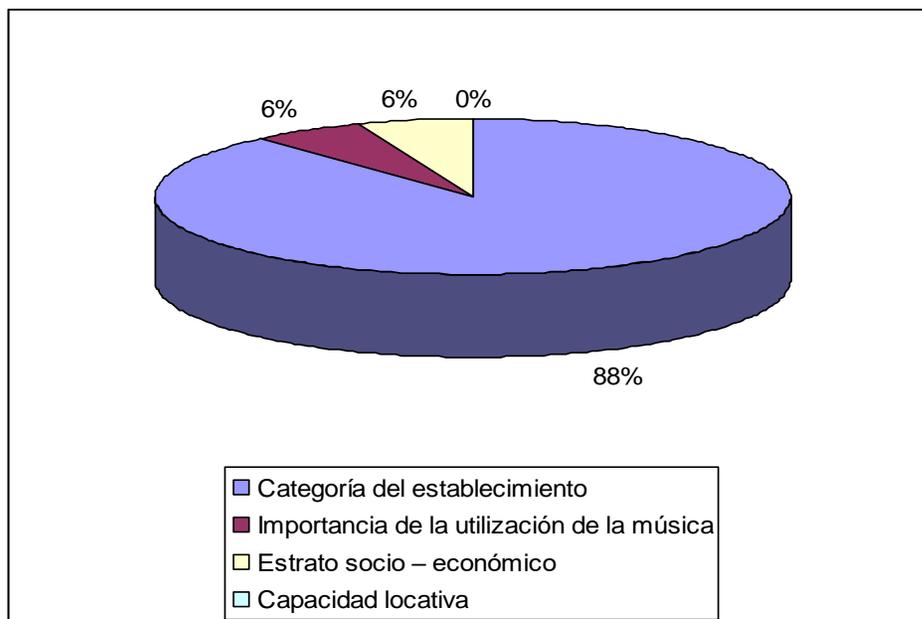
Pregunta 5. Cómo preferiría cancelar este derecho?

Cuadro 5. Cómo preferiría cancelar este derecho?

| Concepto | No. Respuestas | Porcentaje |
|--|-----------------------|-------------------|
| Categoría del establecimiento | 118 | 88 % |
| Importancia de la utilización de la música | 8 | 6 % |
| Estrato socio – económico | 8 | 6 % |
| Capacidad locativa | 0 | 0 % |
| Total | 134 | 100 % |

Fuente: Autores del proyecto

Gráfico 5. Cómo preferiría cancelar este derecho?



Un elevado porcentaje del 88% considera que el derecho debe pagarse anualmente, el 94% de los negocios (88% anual y 6% semestral) prefiere pagar el derecho en un plazo mínimo de 6 meses y la totalidad el 100% de los establecimientos prefieren cancelar con plazos largos mínimo de tres meses, ninguno quiere cancelar mensualmente.

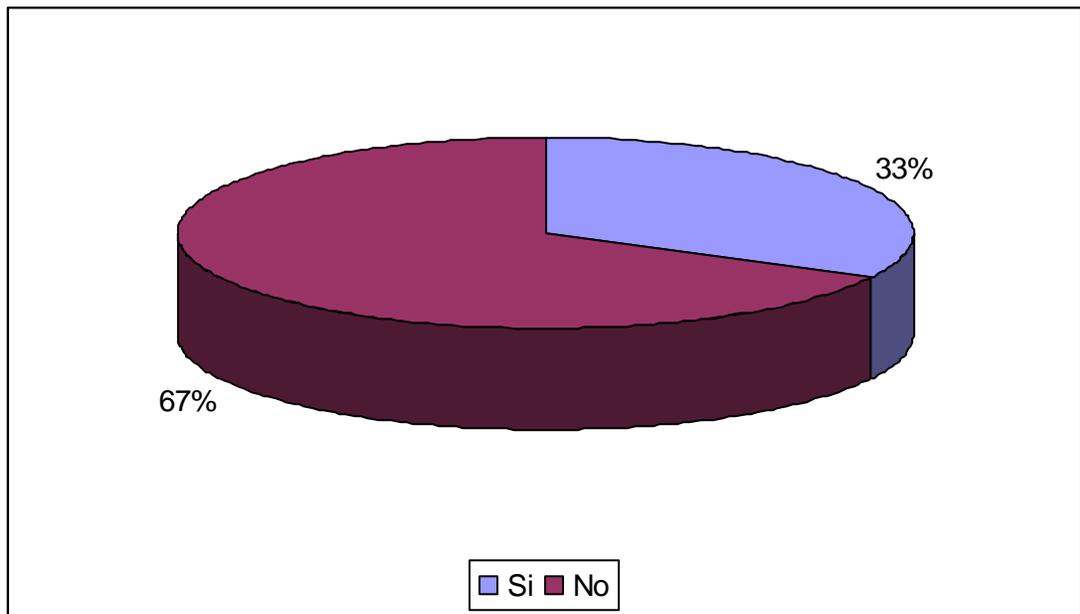
Pregunta 6. Considera que el valor de la cuota que paga a Sayco-Acinpro es justo?

Cuadro 6. Considera que el valor de la cuota que paga a Sayco-Acinpro es justo?

| Concepto | No. Respuestas | Porcentaje |
|----------|----------------|------------|
| Si | 44 | 33 % |
| No | 90 | 67 % |
| Total | 134 | 100 % |

Fuente: Autores del proyecto

Gráfico 6. Considera que el valor de la cuota que paga a Sayco-Acinpro es justo?



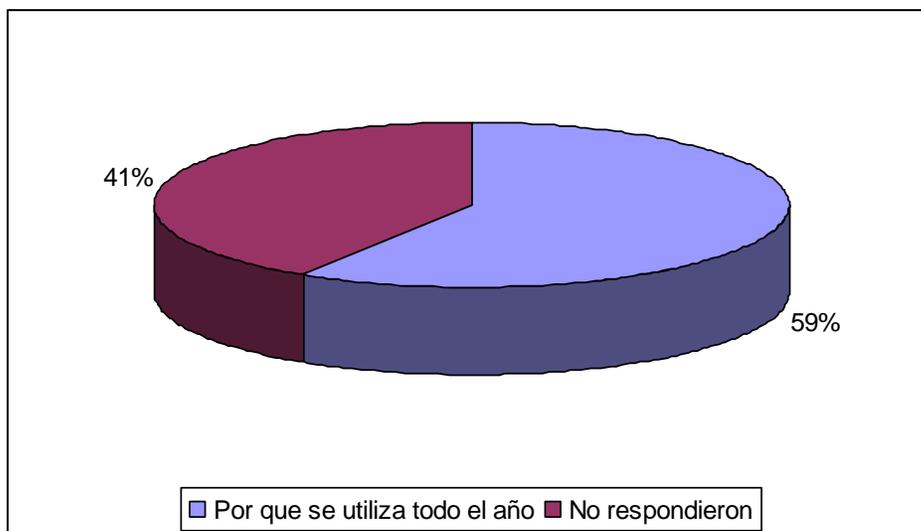
Los 2/3 de los establecimientos consultados o sea el 67% responden que NO considera como justo el valor de la cuota que deben pagar.

Cuadro 7. Análisis de las respuestas afirmativas

| Concepto | No. Respuestas | Porcentaje |
|--------------------------------|----------------|------------|
| Por que se utiliza todo el año | 30 | 59 % |
| No respondieron | 20 | 41 % |
| Total | 50 | 100 % |

Fuente: Autores del proyecto

Gráfico 7. Análisis de las respuestas afirmativas



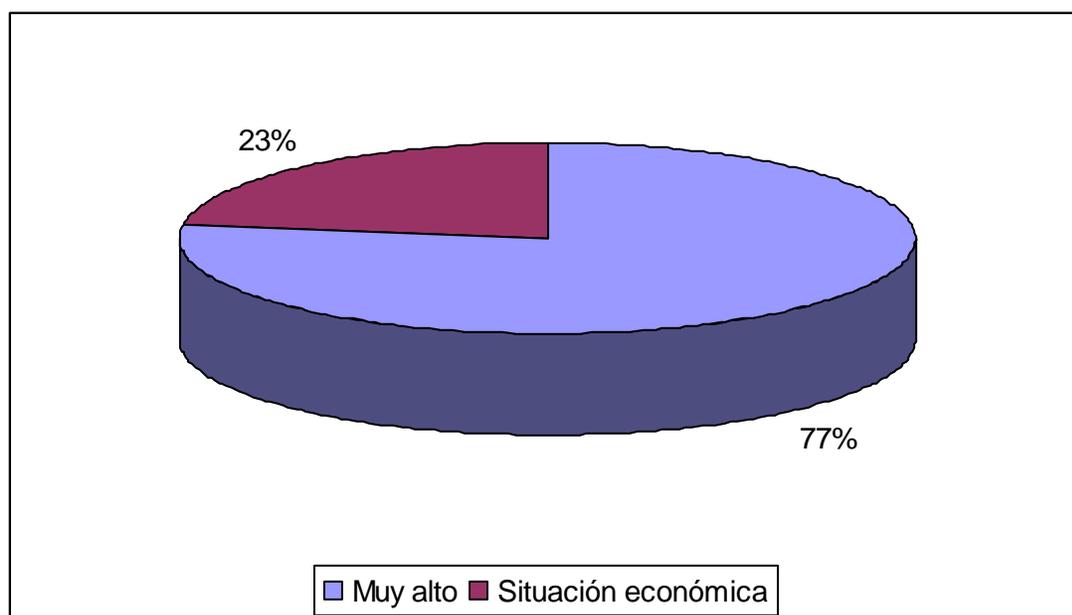
De los establecimientos que respondieron afirmativamente la mayoría en un 59% aceptan el valor de la cuota porque ésta se utiliza todo el año, siendo la única respuesta obtenida, ya que el resto 41% no respondió

Cuadro 8. Análisis de las respuestas negativas

| Concepto | No. Respuestas | Porcentaje |
|---------------------|----------------|------------|
| Muy alto | 65 | 77 % |
| Situación económica | 19 | 23 % |
| Total | 84 | 100 % |

Fuente: Autores del proyecto

Gráfico 8. Análisis de las respuestas negativas



De los establecimientos que no consideran como justo el valor de la cuota que pagan a Sayco Acinpro, más de las 3/4 partes o sea el 77% responden que el valor de la cuota es muy alto y mientras que el 33% restante no lo considera justo porque afecta su situación económica.

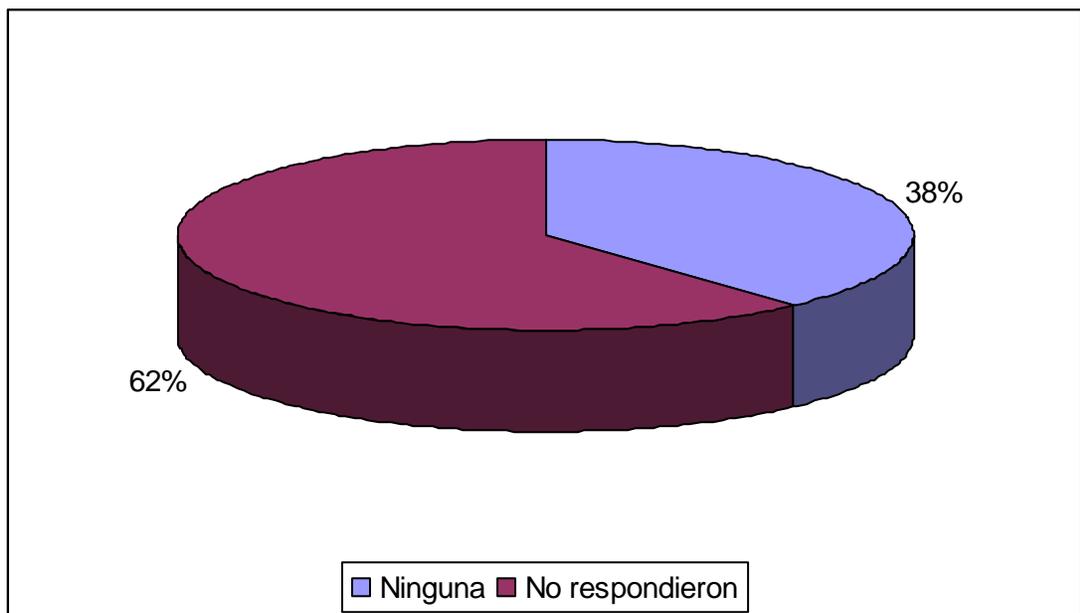
Pregunta 7. Qué dificultades ha encontrado en el momento de realizar sus pagos?

Cuadro 9. Qué dificultades ha encontrado en el momento de realizar sus pagos?

| Concepto | No. Respuestas | Porcentaje |
|-----------------|----------------|------------|
| Ninguna | 51 | 38 % |
| No respondieron | 83 | 62 % |
| Total | 134 | 100 % |

Fuente: Autores del proyecto

Gráfico 9. Qué dificultades ha encontrado en el momento de realizar sus pagos?



La minoría en un 38% responden que no han encontrado dificultad para realizar sus pagos, pero un alto porcentaje del 62%, es decir casi las 2/3 partes de los establecimientos no mostró un concepto claro para responder a esta pregunta.

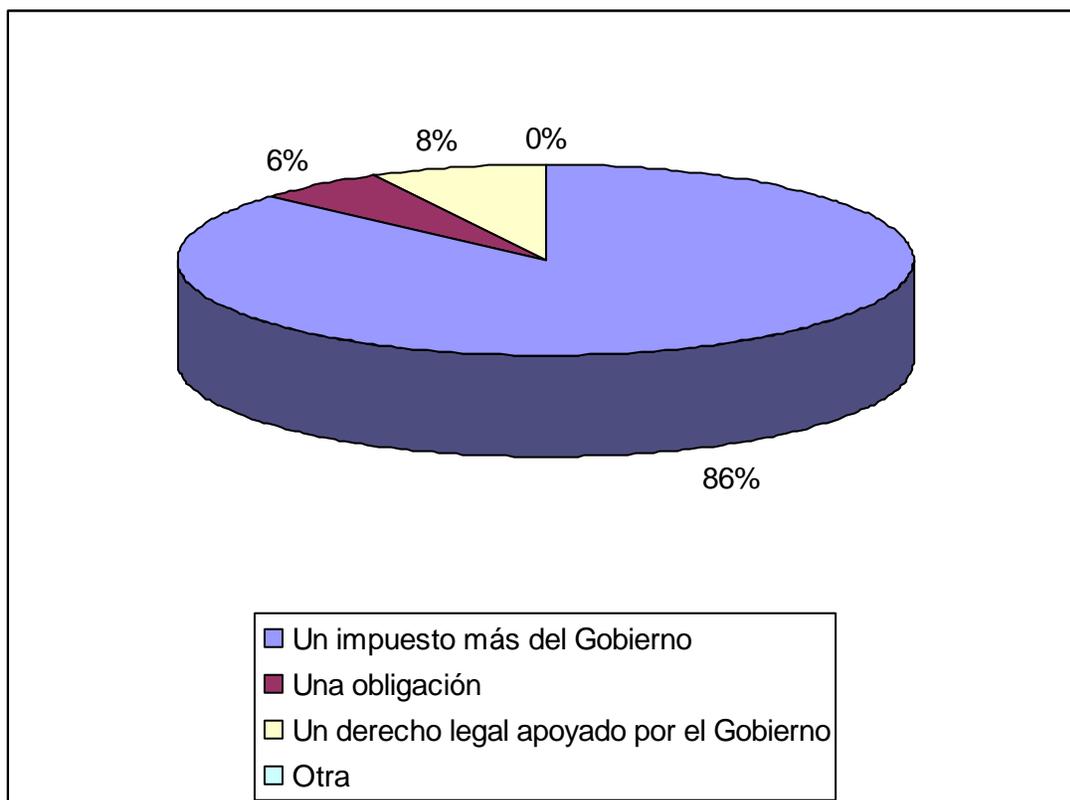
Pregunta 8. Usted paga el servicio porque considera que éste es:

Cuadro 10. Usted paga el servicio porque considera que éste es

| Concepto | No. Respuestas | Porcentaje |
|--|-----------------------|-------------------|
| Un impuesto más del Gobierno | 117 | 87 % |
| Una obligación | 8 | 6 % |
| Un derecho legal apoyado por el Gobierno | 9 | 7 % |
| Otra | 0 | 0 % |
| Total | 134 | 100 % |

Fuente: Autores del proyecto

Gráfico 10. Usted paga el servicio porque considera que éste es



Un elevado porcentaje de los establecimientos encuestados, pagan el servicio de

Sayco Acinpro porque consideran que es una norma impositiva del Gobierno, mientras que las otras respuestas solo suman el 13%: una obligación el 6%, un derecho 7% y otro concepto 0%.

En resumen general los establecimientos consultados en su totalidad cancelan el derecho de autor, porque lo consideran como una norma que cumplir.

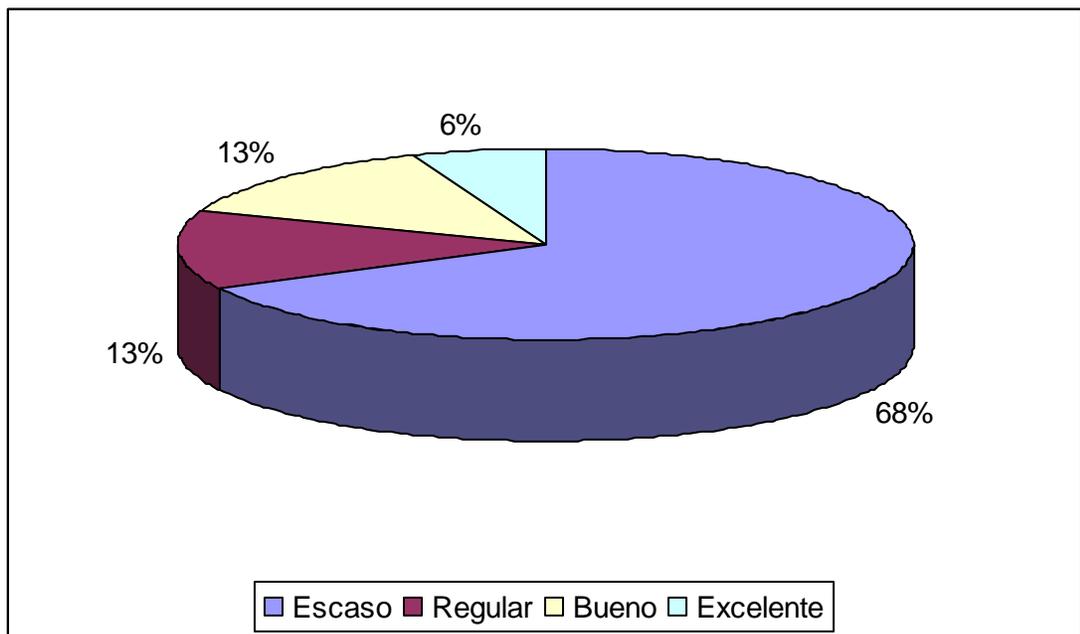
Pregunta 9. Cómo calificaría el proceso de información y comunicación desarrollado por Sayco-Acinpro:

Cuadro 11. Cómo calificaría el proceso de información y comunicación desarrollado por Sayco-Acinpro

| Concepto | No. Respuestas | Porcentaje |
|-----------------|-----------------------|-------------------|
| Escaso | 90 | 67 % |
| Regular | 17 | 13 % |
| Bueno | 17 | 13 % |
| Excelente | 10 | 7 % |
| Total | 134 | 100 % |

Fuente: Autores del proyecto

Gráfico 11. Cómo calificaría el proceso de información y comunicación desarrollado por Sayco-Acinpro



Un alto porcentaje que supera a los 2/3 tercios de los consultados (67%) codifican el proceso de información y comunicación de Sayco Acinpro como escaso, mientras que solamente el 7% lo califico de excelente. Una proporción poco significativa y como mínimo buena lo califican el 20% (bueno 13% y excelente 7%) es decir 1/5 parte de los establecimientos consultados. O sea que el proceso de información y comunicación desarrollado por Sayco Acinpro, tiende a ser calificado como deficiente.

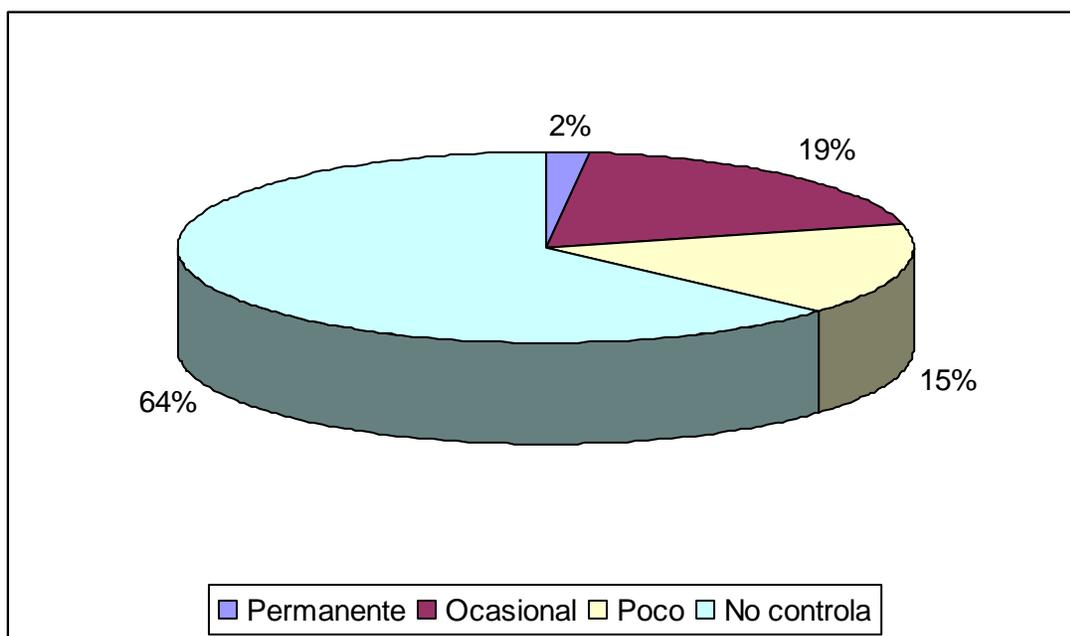
Pregunta 10. El proceso de control que efectúa Sayco-Acinpro durante el año, en los negocios, es:

Cuadro 12. El proceso de control que efectúa Sayco-Acinpro durante el año, en los negocios, es

| Concepto | No. Respuestas | Porcentaje |
|-------------|----------------|------------|
| Permanente | 3 | 2 % |
| Ocasional | 25 | 19 % |
| Poco | 20 | 15 % |
| No controla | 86 | 64 % |
| Total | 134 | 100 % |

Fuente: Autores del proyecto

Gráfico 12. El proceso de control que efectúa Sayco-Acinpro durante el año, en los negocios, es



La mayoría de los establecimientos consultados en un 64%, es decir casi las 2/3 partes considera que Sayco Acinpro, no ejerce control. Un 34% (ocasional 19% y

poco 15%) considera que el control es eventual o escaso, mientras que apenas 1 o sea el 2% cree que el control efectuado por Sayco Acinpro es permanente. Podemos afirmar que los establecimientos casi en su totalidad aseguran que no hay control y que si lo hay, este es eventual o escaso.

5. PLAN ESTRATEGICO PARA EL MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL DE SAYCO ACINPRO DE LA CIUDAD DE CUCUTA, N. DE S.

5.1 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

Se siguió un proceso riguroso de análisis a la información recogida de los factores externos, entre los cuales se encuentran los datos consultados a los usuarios a través de encuesta, más las hojas de trabajo base para elaboración de matrices, en las que ese obtuvo información de variables principales a nivel externo e interno que posibilitan visualizar la capacidad y horizonte estratégico de la organización.

5.1.1 Análisis de la cultura organizacional. La misión, visión, objetivos, los valores, las creencias y patrones de comportamiento, algunos están definidos pero en forma no muy clara por lo que se proponen algunas reformulaciones.

Cúcuta cuenta con un clima labora armónico, en un ambiente de compromiso, confianza y respeto, por ser un grupo pequeño y con alto sentido de pertenencia.

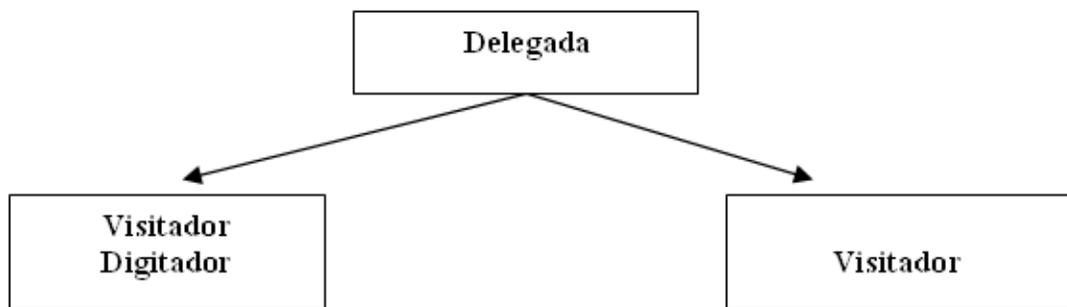
No obstante, en esta y demás sucursales conviene hacer mayor difusión de la misión y valores institucionales, para evitar distorsiones en el cumplimiento de las funciones especialmente las directivas, que lleven trascendencias negativas a la imagen organizacional.

5.1.2 Proceso administrativo. El proceso administrativo considera los aspectos que a continuación se mencionan:

Planeación. El proceso de planeación se realiza en consenso entre las sucursales (Cúcuta) y la dirección zonal (Bucaramanga). Inicialmente se elabora un plan macro para el año que detalla los objetivos, actividades, estrategias, presupuestos y recursos necesarios. Este plan es flexible para poder ajustarse a eventualidades que se van presentando cada mes; este proceso administrativo es responsabilidad del director de la sucursal.

Organización. La ORSA a nivel nacional posee las áreas de finanzas, talento humano y mercadeo. Su estructura es vertical encabezada por la junta de la sociedad colectiva SAYCO y ACINPRO como máxima autoridad. Esta se da en forma descendente hacia cada uno de los departamentos que conforman la estructura orgánica (como se ilustra).

Figura 4. Organización



En la seccional Cúcuta básicamente se maneja el área de mercadeo contando con el personal requerido; la comunicación es formal y se da de manera verbal y escrita.

Dirección. A nivel zonal podrá catalogarse la dirección como una gerencia participativa, puesto que las sucursales intervienen en los diferentes procesos de

planeación, autonomía de dirección en la seccional y en la toma decisiones de negociaciones con sus usuarios y en algunos aspectos de manejo del talento humano; sin embargo las decisiones de gastos, presupuesto, contratación, son tomados por la regional Bucaramanga. En casi todas las sucursales de la organización se cuenta con personal directivo capacitado y formado en el área administrativa.

Evaluación y Control. El principal control descansa sobre la meta presupuestal de recaudo anual establecido para cada sucursal. No obstante, no se ejecuta un proceso de análisis de resultados profundo para identificar las causas de las desviaciones, o estancamiento de las metas. La sucursal Cúcuta, viene trabajando con mucho esfuerzo para intentar dar cumplimiento con su compromiso. El directivo de la seccional es el encargado de dirigir y controlar los procesos. No se manejan indicadores de gestión. Se desfazan las metas por falta de control de lo planteado en el proceso de planeación.

Eventualmente cuando se conoce de una falencia delicada, se recibe la visita de auditoria para estudiar la situación y realizar los reportes correspondientes.

Se detectan divergencias y falta de control sobre los planes y escasas estrategias de promoción y publicidad. Así como en programas de control certeros y amplio de los usuarios en Cúcuta. También se requiere mayor control en algunos procesos de dirección.

Perfil de Capacidad Interna PCI. Principales variables:

- Capacidad directiva
- Capacidad competitiva

- Situación contable y financiera
- Gestión de Talento humano
- Gestión comercial o Mercadeo
- Gestión de los sistemas de información

En esta fase participaron como grupo estratégico los 3 funcionarios de Sayco-Acinpro, y como equipo técnico los investigadores, con los que se consultó área por área de la empresa y se integró en un solo diagnóstico corporativo. Para lo cual se tomó la percepción que tiene cada uno de los funcionarios en cuanto a fortalezas y debilidades mediante lluvia de ideas.

Capacidad directiva. Sayco-Acinpro posee una sola sucursal en la ciudad de Cúcuta, la cual fue dirigida en los últimos 10 años por un profesional en derecho, la continuidad en el cargo facilitaba el conocimiento de procesos, manejo de la información de la sucursal, trato con los usuarios. Actualmente está siendo liderada por una profesional en administración quien llegó al cargo por ascenso y conoce ampliamente el manejo de la organización. El jefe de la sucursal posee paridad de responsabilidad y autoridad, autonomía y capacidad de decisión en ciertos aspectos administrativos, se opera con autoridad lineal, se da la comunicación verbal y escrita. Poseen dependencia de la regional Bucaramanga quien toma las decisiones de alta responsabilidad y ejerce vigilancia y control.

Capacidad competitiva:

Análisis competitivo de la organización. Sayco-Acinpro ha asumido el liderazgo del recaudo en la ciudad, pues es el único ente encargado y autorizado para velar por el derecho de autor de los cantautores en el país. Razón por la cual no

presentan competencia en la región. Su futuro en la ciudad es certero mientras se justifique la gestión administrativa a través del cumplimiento de metas de recaudo.

Situación contable y financiera. En esta función no posee autonomía en el manejo, presenta total dependencia de la regional, quien autoriza los gastos y plantea las metas anuales a alcanzar. Para efectos del diagnóstico se analizan recaudos operados en Cúcuta y registros e indicadores financieros.

Cuadro 13. Recaudo por puntos diciembre 30 2004

| ORGANIZACIÓN SAYCO- ACINPRO | | | | |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------|
| Municipios | 2004 | 2003 | Diferencias | % |
| N. de . S | | | | |
| CUCUTA | 144.885.630 | 188.735.580 | 44.950.041 | 30.5 |
| ABREGO | 1.253.747 | 1.633.750 | -380.003 | -23.3 |
| BOCHALEMA | 815.100 | 678.900 | 136.200 | 20.1 |
| CACHIRA | 0 | 25.000 | -25.000 | 0.0 |
| CHINACOTA | 2.061.700 | 1.891.500 | 170.200 | 9.0 |
| CONVENCIÓN | 864.334 | 655.119 | 209.215 | 31.9 |
| CUCUTILLA | 73.200 | 74.800 | -1.600 | -2.1 |
| EL ZULIA | 1.206.000 | 945.100 | 260.900 | 27.6 |
| GRAMALOTE | 242.400 | 67.400 | 175.000 | 259.6 |
| LOURDES | 555.500 | 0 | 555.500 | 100.0 |
| LOS PATIOS | 3.292.204 | 3.137.960 | 154.224 | 4.9 |
| HERRAN | 377.000 | 264.600 | 112.400 | 42.5 |
| OCAÑA | 12.656.979 | 9.661.900 | 2.995.079 | 31.0 |
| PAMPLONA | 9.777.250 | 8.803.430 | 973.820 | 11.1 |
| PAMPLONITA | 72.600 | 0 | 72.600 | 100.0 |
| Pt. SANTANDER | 1.476.585 | 0 | 1.476.585 | 100.0 |
| SALAZAR | 470.500 | 399.800 | 70.700 | 17.7 |
| SARDINATA | 587.100 | 343.400 | 243.700 | 71.0 |
| TIBU | 1.683.750 | 1.501.419 | 182.331 | 12.1 |
| VILLAROSARIO | 5.296.049 | 3.801.400 | 1.494.649 | 39.3 |
| TOLEDO | 1.003.300 | 489.900 | 513.400 | 104.8 |
| | | | | |
| | | | | |
| TOTAL N. de S: | 168.450.928 | 223.110.987 | 54.339.941 | 18.6 |

Cuadro 14. Balance general

| ORGANIZACIÓN SAYCO ACINPRO | | | | | |
|---|---------------------|-------------------|--|---|---|
| Balances Generales | | | | | |
| 31 de diciembre de 2004 y 2003 | | | | | |
| (Expresados en miles de pesos) | | | | | |
| <u>Activo</u> | <u>2004</u> | <u>2003</u> | <u>Pasivo y Patrimonio</u> | <u>2004</u> | <u>2003</u> |
| Activo corriente: | | | Pasivo corriente: | | |
| Disponible (nota 3) | \$ 1.289.902 | 1.104.384 | Obligaciones financieras | \$ 7.847 | 19.589 |
| Inversiones | 16.904 | - | Cuentas por pagar | 68.138 | 58.983 |
| Deudores (nota 4) | 30.474 | 37.374 | Impuestos, gravámenes y tasas | 2.556 | - |
| Gastos pagados por anticipado | 27.324 | 9.473 | Recaudos para asociados (nota 7) | 433.335 | 228.853 |
| Total activo corriente | <u>1.364.604</u> | <u>1.151.231</u> | Recaudos por aplicar | 139.478 | 111.492 |
| Inversiones obligatorias | 1.478 | 1.478 | Obligaciones laborales | 117.932 | 89.136 |
| Equipo, neto (nota 5) | 213.102 | 184.990 | Otros pasivos | - | 7.071 |
| Diferidos (nota 6) | 118.278 | 86.420 | Total pasivo | <u>769.286</u> | <u>515.124</u> |
| | | | Patrimonio | 928.177 | 908.995 |
| | | | Contingencias (nota 8) | | |
| | <u>\$ 1.697.462</u> | <u>1.424.119</u> | | <u>\$ 1.697.462</u> | <u>1.424.119</u> |
| Cuentas de orden (nota 9): | | | Cuentas de orden (nota 9): | | |
| Deudoras | \$ 12.322.904 | 13.549.216 | Acreedoras | \$ 13.591.048 | 12.033.348 |
| Acreedoras por contra | <u>13.591.048</u> | <u>12.033.348</u> | Deudoras por contra | <u>12.322.904</u> | <u>13.549.216</u> |
| Véanse las notas que acompañan a los estados financieros. | | | | | |
| Carlos Ernesto Vasco Arango Representante Legal | | | Marlene Tunjano Muñoz Contadora T.P. 75026 - T | Erika León López Revisor Fiscal T.P. 93665 - T Miembro de KPMG Ltda. | |
| | | | | | (Véase mi dictamen del 18 de marzo de 2005) |

Cuadro 15. Estado de resultados

| ORGANIZACIÓN SAYCO ACINPRO | | |
|--|--|--|
| Estados de Resultados | | |
| Años que terminaron el 31 de diciembre de 2004 y 2003 | | |
| (Expresados en miles de pesos) | | |
| | <u>2004</u> | <u>2003</u> |
| Ingresos - Recuperación de gastos de administración y funcionamiento (nota 3) | \$ 3.538.693 | 3.202.495 |
| Gastos de administración y funcionamiento: | | |
| De personal | 1.793.371 | 1.649.645 |
| Servicios | 382.877 | 322.185 |
| Comisiones | 370.392 | 332.343 |
| Honorarios | 145.552 | 104.846 |
| Financieros | 133.111 | 120.296 |
| Útiles y papelería | 108.873 | 86.123 |
| Arrendamientos | 99.301 | 96.088 |
| Publicidad | 72.334 | 13.073 |
| Depreciación | 70.898 | 70.084 |
| De viaje | 61.464 | 66.603 |
| Amortización | 55.462 | 31.904 |
| Operativos | 49.588 | 63.355 |
| Taxis y buses | 30.282 | 26.840 |
| Relaciones públicas | 26.247 | 30.599 |
| Sostenimiento edificio | 22.939 | 22.180 |
| Seguros | 14.870 | 14.115 |
| Mantenimiento y reparaciones | 14.061 | 12.678 |
| Cafetería | 10.109 | 10.341 |
| Fotocopias | 9.880 | 8.777 |
| Provisiones | 9.724 | 29.875 |
| Adecuaciones e instalaciones | 9.160 | 17.836 |
| De ejercicios anteriores | 1.412 | 7.618 |
| Otros | 46.786 | 63.359 |
| | <u>3.538.693</u> | <u>3.200.763</u> |
| Dación en pago | - | 358.354 |
| | <u>3.538.693</u> | <u>3.559.117</u> |
| Excedente (déficit) antes de ajustes por inflación e impuesto de renta y complementarios | - | (356.622) |
| Ajustes por inflación (nota 10) | <u>(34.592)</u> | <u>(33.929)</u> |
| Déficit antes de impuesto de renta y complementarios | (34.592) | (390.551) |
| Impuesto de renta y complementarios (nota 11) | <u>2.556</u> | <u>1.732</u> |
| Déficit del ejercicio | \$ <u><u>(37.148)</u></u> | <u><u>(392.283)</u></u> |
| Véanse las notas que acompañan a los estados financieros. | | |
| Carlos Ernesto Vasco Arango Representante Legal | Marlene Tunjano Muñoz Contadora T.P. 75026 - T | Erika León López Revisor Fiscal T.P. 93665 - T Miembro de KPMG Ltda. (Véase mi dictamen del 18 de marzo de 2005) |

Cuadro 16. Flujo de caja

| ORGANIZACIÓN SAYCO ACINPRO | | |
|---|--|---|
| Estados de Flujos de Efectivo | | |
| Años que terminaron el 31 de diciembre de 2004 y 2003 | | |
| (Expresados en miles de pesos) | | |
| | <u>2004</u> | <u>2003</u> |
| Flujos de efectivo por las actividades de operación: | | |
| Déficit del ejercicio | \$ (37.148) | (392.283) |
| Conciliación entre el déficit del ejercicio y el efectivo neto provisto por las actividades de operación: | | |
| Depreciación | 70.898 | 70.084 |
| Amortización | 55.462 | 31.904 |
| Pérdida en retiro de equipo | 34 | - |
| Ajustes por inflación | 34.592 | 33.929 |
| Dación en pago | - | 358.354 |
| Impuesto de renta | 2.556 | 1.732 |
| Provisiones | 9.724 | 30.816 |
| Recuperación de provisión | - | (24.455) |
| Cambios en activos y pasivos: | | |
| Deudores | (2.824) | 22.021 |
| Gastos pagados por anticipado | (17.851) | 8.706 |
| Diferidos | (79.650) | (31.613) |
| Cuentas por pagar | 9.155 | 21.505 |
| Recaudos para asociados | 207.037 | 228.853 |
| Recaudos por aplicar | 27.986 | 22.829 |
| Obligaciones laborales | 28.796 | 14.645 |
| Pasivos estimados y provisiones | - | (1.000) |
| Otros pasivos | (7.071) | (1.479) |
| Efectivo neto provisto por las actividades de operación | <u>301.696</u> | <u>394.548</u> |
| Efectivo usado en las actividades de inversión: | | |
| Compra de equipo | (87.532) | (61.282) |
| Adquisición de inversiones | (16.904) | - |
| | <u>(104.436)</u> | <u>(61.282)</u> |
| Aumento neto en efectivo y equivalentes de efectivo | 197.260 | 333.266 |
| Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo de año | <u>1.084.795</u> | <u>751.529</u> |
| Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año | \$ <u><u>1.282.055</u></u> | <u><u>1.084.795</u></u> |
| Véanse las notas que acompañan a los estados financieros. | | |
| Carlos Ernesto Vasco Arango Representante Legal | Marlene Tunjano Muñoz Contadora T.P. 75026 - T | Erika León López Revisor Fiscal T.P. 93665 - T Miembro de KPMG Ltda. |
| (Véase mi dictamen del 18 de marzo de 2005) | | |

Cuadro 17. Estados de cambio en el patrimonio

| ORGANIZACIÓN SAYCO ACINPRO | | | | | | | |
|---|----|--|--------------------------------------|--|--|---------------------------------|----------------------------|
| Estados de Cambios en el Patrimonio | | | | | | | |
| Años que terminaron el 31 de diciembre de 2004 y 2003 | | | | | | | |
| (Expresados en miles de pesos) | | | | | | | |
| | | Superávit <u>donado</u> | Reserva para <u>contingencias</u> | Revalorización <u>del patrimonio</u> | Excedente (déficit) <u>acumulado</u> | Déficit <u>del ejercicio</u> | Patrimonio, <u>neto</u> |
| Saldos al 31 de diciembre de 2002 | \$ | 1.284 | 113.002 | 756.649 | 376.147 | (25.558) | 1.221.524 |
| Traslado del déficit del ejercicio 2002 | | - | - | - | (25.558) | 25.558 | - |
| Efecto de la inflación sobre el patrimonio | | - | - | 79.754 | - | - | 79.754 |
| Déficit del ejercicio | | - | - | - | - | <u>(392.283)</u> | <u>(392.283)</u> |
| Saldos al 31 de diciembre de 2003 | | 1.284 | 113.002 | 836.403 | 350.589 | (392.283) | 908.995 |
| Traslado del déficit del ejercicio 2003 | | - | - | - | (392.283) | 392.283 | - |
| Efecto de la inflación sobre el patrimonio | | - | - | 53.774 | - | - | 53.774 |
| Déficit del ejercicio | | - | - | - | - | <u>(34.592)</u> | <u>(34.592)</u> |
| Saldos al 31 de diciembre de 2004 | \$ | <u>1.284</u> | <u>113.002</u> | <u>890.177</u> | <u>(41.694)</u> | <u>(34.592)</u> | <u>928.177</u> |
| Véanse las notas que acompañan a los estados financieros. | | | | | | | |
| Carlos Ernesto Vasco Arango Representante Legal | | Marlene Tunjano Muñoz Contadora T.P. 75026 - T | | Erika León López Revisor Fiscal T.P. 93665 - T Miembro de KPMG Ltda. (Véase mi dictamen del 18 de marzo de 2005) | | | |

Cuadro 18. Estados de cambios en la situación financiera

| ORGANIZACIÓN SAYCO ACINPRO | | |
|---|--|--|
| Estados de Cambios en la Situación Financiera | | |
| Años que terminaron el 31 de diciembre de 2004 y 2003 | | |
| (Expresados en miles de pesos) | | |
| | <u>2004</u> | <u>2003</u> |
| Fuentes de capital de trabajo: | | |
| Déficit del ejercicio | \$ (37.148) | (392.283) |
| Partidas que no utilizan capital de trabajo: | | |
| Depreciación | 70.898 | 70.084 |
| Amortización | 55.462 | 31.904 |
| Pérdida en retiro de equipo | 34 | - |
| Ajustes por la inflación | 34.592 | 33.929 |
| Dación en pago | - | 358.354 |
| Capital de trabajo provisto por las operaciones | \$ 123.838 | 101.988 |
| Usos de capital de trabajo: | | |
| Compra de equipo | 87.532 | 61.282 |
| Adquisición de inversiones | 16.904 | - |
| Adiciones a diferidos | 79.650 | 31.613 |
| | 184.086 | 92.895 |
| Aumento (disminución) en el capital de trabajo | \$ (60.248) | 9.093 |
| Cambios en los componentes del capital de trabajo: | | |
| Aumento (disminución) en el activo corriente: | | |
| Disponible | 185.518 | 329.554 |
| Deudores | (6.900) | (52.837) |
| Gastos pagados por anticipado | 17.851 | (8.706) |
| | 196.469 | 268.011 |
| Aumento (disminución) en el pasivo corriente: | | |
| Obligaciones financieras | (11.742) | (3.712) |
| Cuentas por pagar | 9.155 | 21.505 |
| Impuestos, gravámenes y tasas | 2.556 | - |
| Recaudos para asociados | 207.037 | 228.853 |
| Recaudos por aplicar | 27.986 | 22.829 |
| Obligaciones laborales | 28.796 | 14.645 |
| Pasivos estimados y provisiones | - | (25.455) |
| Otros pasivos | (7.071) | 253 |
| | 256.717 | 258.918 |
| Aumento (disminución) en el capital de trabajo | \$ (60.248) | 9.093 |
| Véanse las notas que acompañan a los estados financieros. | | |
| Carlos Ernesto Vasco Arango Representante Legal | Marlene Tunjano Muñoz Contadora T.P. 75026 - T | Erika León López Revisor Fiscal T.P. 93665 - T Miembro de KPMG Ltda. (Véase mi dictamen del 18 de marzo de 2005) |

Cuadro 19. Notas a los estados financieros

| ORGANIZACIÓN SAYCO ACINPRO Notas a los Estados Financieros 31 de diciembre de 2004 y 2003 (Expresadas en miles de pesos) | |
|---|---|
| (1) Naturaleza y Objeto Social. | <p>Organización Sayco Acinpro es una entidad gremial de derecho privado sin ánimo de lucro. Su personería jurídica fue reconocida mediante Resolución No. 596 del 18 de noviembre de 1987, de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. Su vigencia es hasta 2008.</p> <p>Su objeto social es recaudar para sus asociados, Sociedad de Autores y Compositores de Colombia (Sayco) y Asociación Colombiana de Intérpretes y Productores Fonográficos (Acinpro), las percepciones pecuniarias provenientes de la ejecución pública de obras literario – musicales, interpretaciones, ejecuciones y producciones realizadas mediante radio, televisión o por cualquier otro medio mecánico, eléctrico o electrónico, sonoro o audiovisual, en establecimientos abiertos al público. Para este propósito, la Organización y sus asociados suscribieron el 1 de marzo de 1999 un contrato de mandato con representación, cuyas principales condiciones son:</p> <ul style="list-style-type: none">• La gestión de recaudo se efectúa sin remuneración alguna para la Organización.• Vigencia: entre el 1 de marzo de 1999 y la fecha de liquidación de la Organización.• Los gastos incurridos en la gestión de recaudo se descuentan de los recaudos efectuados y los saldos resultantes se trasladan a los asociados. |
| (2) Resumen de las Principales Políticas Contables | |
| (a) Bases de Preparación y Presentación | <p>Los estados financieros se preparan y presentan de acuerdo con normas de contabilidad generalmente aceptadas en Colombia.</p> |
| (b) Ajustes por Inflación | <p>La Compañía ajusta sus estados financieros para reconocer el efecto de la inflación. El ajuste se registra por el procedimiento mensual con base en el índice de precios al consumidor para ingresos medios establecido por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. El PAAG publicado por el DANE fue 5,92% en 2004 y 6,12% en 2003.</p> <p>El ajuste por inflación se aplica a los activos no monetarios y al patrimonio, con cargo o abono a los resultados del ejercicio.</p> |
| (c) Equivalentes de Efectivo | <p>Para propósitos del estado de flujos de efectivo, las inversiones de alta liquidez, realizables en un plazo máximo de 90 días, y los sobregiros bancarios se consideran equivalentes de efectivo.</p> |

Continuación. Cuadro 19. Notas a los estados financieros

| ORGANIZACIÓN SAYCO ACINPRO | |
|---|-------------------------|
| Notas a los Estados Financieros | |
| (d) Inversiones | |
| Las inversiones se registran al costo o al valor de mercado, el más bajo. | |
| (e) Equipo | |
| Las propiedades, planta y equipo se registran al costo de adquisición e incluyen el efecto de la inflación. La depreciación se calcula por el método de línea recta, sobre el costo ajustado por inflación, de acuerdo con la vida útil estimada de cada activo, así: | |
| | Años |
| De oficina | 10 |
| De cómputo y comunicación | 5 |
| Las mejoras y reparaciones extraordinarias que prolongan la vida útil del activo se capitalizan; las demás reparaciones y el mantenimiento preventivo se registran en los resultados del año. | |
| (f) Diferidos | |
| La Organización reconoce como diferidos las erogaciones incurridas por los conceptos descritos a continuación, su amortización se efectúa por el método de línea recta en períodos que varían, dependiendo de cada rubro en particular, así: | |
| Concepto | Período de Amortización |
| Cableado de red | 60 meses |
| Licencias | 60 meses |
| Programas de software | 36 meses |
| Propaganda y publicidad | 12 meses |
| (g) Recaudos para Asociados (Derechos de Ejecución Pública) | |
| Con base en los presupuestos de ingresos aprobados por sus Asociados, la Organización establece tarifas y emite las liquidaciones de derechos de ejecución pública, los cuales según las normas vigentes, son susceptibles de concertación con los usuarios. Los recaudos recibidos para los Asociados son registrados a medida que los valores por derechos de ejecución pública son consignados en las cuentas bancarias de la Organización. Los recaudos sobre los cuales no se reconoce al usuario que efectuó el pago se registran como recaudos por aplicar, hasta su identificación, mientras tanto no se distribuyen a los Asociados. | |

Continuación. Cuadro 19. Notas a los estados financieros

| ORGANIZACIÓN SAYCO ACINPRO | | |
|---|--------------|-----------|
| Notas a los Estados Financieros | | |
| (h) Uso de Estimaciones | | |
| <p>La preparación de los estados financieros, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados, requiere que la administración de la Organización registre estimados y provisiones que afectan los valores de los activos y pasivos reportados y revele activos y pasivos contingentes a la fecha de los estados financieros. Los resultados reales pueden diferir de dichos estimados.</p> | | |
| (i) Reconocimiento de Ingresos | | |
| <p>Los ingresos por recuperación de gastos se reconocen tomando de los resultados para asociados un valor equivalente a los gastos de administración y funcionamiento, incluyendo el impuesto de renta y complementarios.</p> | | |
| (j) Cuentas de Orden | | |
| <p>La Organización registra en cuentas de orden los hechos, circunstancias, compromisos o contratos de los cuales se pueden generar derechos u obligaciones y que, por tanto pueden afectar la estructura financiera. También incluye cuentas para control de los activos pasivos y patrimonio, información gerencial o control de futuras situaciones financieras y diferencias entre los registros contables y las declaraciones tributarias.</p> | | |
| (3) Disponible | | |
| El siguiente es un detalle del disponible, al 31 de diciembre: | | |
| | 2004 | 2003 |
| Caja | \$ 7.551 | 7.586 |
| Bancos nacionales | 1.282.351 | 1.096.798 |
| | \$ 1.289.902 | 1.104.384 |
| (4) Deudores | | |
| i) A continuación se presenta un detalle de los deudores, al 31 de diciembre: | | |
| | 2004 | 2003 |
| Mandatarios | \$ 73.786 | 67.962 |
| Trabajadores | 16.801 | 21.354 |
| Asociados | 4.189 | - |
| Anticipo de impuestos | 1.012 | 1.486 |
| Otros | 25.242 | 27.404 |
| | 121.030 | 118.206 |
| Menos provisión para cuentas de dudoso recaudo | 90.556 | 80.832 |
| | \$ 30.474 | 37.374 |

Continuación. Cuadro 19. Notas a los estados financieros

| ORGANIZACIÓN SAYCO ACINPRO | | | |
|--|----|---------|---------|
| Notas a los Estados Financieros | | | |
| ii) El siguiente es el movimiento de la provisión para cuentas de dudoso recaudo durante los años terminados el 31 de diciembre: | | | |
| | | 2004 | 2003 |
| Saldo inicial | \$ | 80.832 | 56.520 |
| Provisión del año | | 9.724 | 32.981 |
| Recuperación de provisión | | - | (8.669) |
| | \$ | 90.556 | 80.832 |
| (5) Equipo | | | |
| El siguiente es un detalle del equipo al 31 de diciembre: | | | |
| | | 2004 | 2003 |
| De cómputo y comunicación | \$ | 231.068 | 180.389 |
| De oficina | | 121.218 | 115.465 |
| Ajustes por inflación | | 139.248 | 131.884 |
| | | 491.534 | 427.738 |
| Depreciación acumulada | | 278.432 | 242.748 |
| | \$ | 213.102 | 184.990 |
| (6) Diferidos | | | |
| El siguiente es un detalle de los diferidos, al 31 de diciembre: | | | |
| | | 2004 | 2003 |
| Programas de software | \$ | 12.286 | 3.001 |
| Pólizas mantenimiento software | | 1.373 | 639 |
| Licencias | | 64.746 | 53.435 |
| Cableado de red | | 4.784 | 14.679 |
| Propaganda y publicidad | | 12.754 | - |
| Ajustes por inflación | | 22.335 | 14.666 |
| | \$ | 118.278 | 86.420 |
| (7) Recaudos para Asociados | | | |
| Los recaudos recibidos por la Organización se distribuyen a sus asociados una vez deducidos los gastos de administración y funcionamiento y el impuesto de renta y complementarios. De acuerdo con el acta 14 de la Asamblea de Asociados celebrada el 29 de mayo de 2000, los recaudos, una vez deducidos los gastos, se distribuyen, así: 60% para Sayco y el 40% restante para Acinpro. | | | |

Continuación. Cuadro 19. Notas a los estados financieros

| ORGANIZACIÓN SAYCO ACINPRO | | |
|---|------------|------------|
| Notas a los Estados Financieros | | |
| El siguiente es un detalle del movimiento de los saldos con Asociados durante los años que terminaron el 31 de diciembre: | | |
| | 2004 | 2003 |
| Saldo por pagar (a favor) al inicio del año: | | |
| Sayco | \$ 137.312 | (18.278) |
| Acinpro | 91.541 | (12.185) |
| | 228.853 | (30.463) |
| Más: | | |
| Recaudos | 12.590.871 | 11.086.945 |
| Otros ingresos | 54.859 | 97.496 |
| | 12.645.730 | 11.184.441 |
| Valores transferidos a los Asociados: | | |
| Sayco | 5.340.000 | 4.633.578 |
| Acinpro | 3.560.000 | 3.089.052 |
| | 8.900.000 | 7.722.630 |
| Menos recuperación de gastos de administración y funcionamiento | 3.538.693 | 3.202.495 |
| Saldo por pagar al final del año: | | |
| Sayco | 261.534 | 137.312 |
| Acinpro | 174.356 | 91.541 |
| | \$ 435.890 | 228.853 |
| (8) Contingencias | | |
| El siguiente es un detalle de las principales contingencias, al 31 de diciembre de 2004 | | |
| (i) La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN confirmó la imposición de sanciones por no declarar el impuesto al valor agregado (IVA) por los 22 bimestres comprendidos entre mayo de 1995 y diciembre de 1998, por \$707 millones, aproximadamente. | | |
| La Organización interpuso demandas de nulidad y restablecimiento del derecho ante el Tribunal Administrativo de Cundinamarca por los 22 procesos. El Tribunal ha fallado 20 de los 22 procesos, todos a favor de la Organización. La DIAN apeló estos fallos ante el Consejo de Estado. | | |
| Por otra parte, la DIAN practicó liquidaciones de aforo correspondientes a los bimestres de 1997 y 1998, por una cuantía de \$1.250 millones, sin intereses. Dichas resoluciones también fueron demandadas por la Organización ante el Tribunal Administrativo de Cundinamarca y aún no han sido objeto de fallo. | | |
| La posición de la Organización es que no está obligada a presentar declaraciones de IVA porque la base gravable tomada por la DIAN corresponde a los gastos de administración, los cuales se encuentran expresamente excluidos del IVA cuando se trata de asociaciones gremiales, lo que significa que los ingresos registrados no constituyen ingresos propios de la Organización. | | |

Continuación. Cuadro 19. Notas a los estados financieros

| ORGANIZACIÓN SAYCO ACINPRO | | |
|---|---------------|------------|
| Notas a los Estados Financieros | | |
| <p>En opinión del asesor legal de la Organización, las posibilidades de éxito de todos los procesos que cursan en el Consejo de Estado, (sanción por no declarar) así como de los que aún están pendientes de ser fallados por el Tribunal Administrativo de Cundinamarca, son del 90%. Por lo tanto, no se ha creado provisión alguna para cubrir eventuales pasivos por concepto de impuesto sobre las ventas, sanciones por no declarar y por extemporaneidad e intereses de mora por los bienes objeto de emplazamiento y liquidación de aforo. Sin embargo se creó una Póliza de Cumplimiento por valor de \$16.904.000, para cubrir eventuales pasivos por este concepto. Por la misma razón, tampoco se reconocieron provisiones por impuestos y sanciones que pudieran surgir en relación con posibles emplazamientos y liquidaciones por los bimestres posteriores a 1998.</p> | | |
| <p>(ii) Existe demanda laboral de un ex empleado contra la Organización, en la que sus pretensiones ascienden a \$110 millones, aproximadamente. Los asesores legales de la entidad estiman que el fallo final será favorable a la Organización.</p> | | |
| (9) Cuentas de Orden | | |
| El siguiente es un detalle de las cuentas de orden, al 31 de diciembre: | | |
| | 2004 | 2003 |
| Deudoras - De control: | | |
| Ajustes por inflación sobre activos | \$ 126.027 | 101.919 |
| Equipos totalmente depreciados | 201.460 | 190.200 |
| Derechos de ejecución pública liquidados | 11.995.417 | 13.257.097 |
| | 12.322.904 | 13.549.216 |
| Acreedoras: | | |
| Responsabilidades contingentes - Demandas laborales | \$ 110.000 | 110.000 |
| De control: | | |
| Ajuste por inflación al patrimonio | 890.177 | 836.403 |
| Derechos de ejecución pública recaudados | 12.590.871 | 11.086.945 |
| | \$ 13.591.048 | 12.033.348 |
| (10) Ajustes por Inflación | | |
| Un detalle de los ajustes por inflación por los años que terminaron al 31 de diciembre, es el siguiente: | | |
| | 2004 | 2003 |
| Diferidos | \$ 7.670 | 6.800 |
| Equipo | 26.369 | 60.180 |
| Patrimonio | (53.774) | (75.943) |
| Depreciación acumulada | (14.857) | (24.966) |
| | \$ (34.592) | (33.929) |

Continuación. Cuadro 19. Notas a los estados financieros

ORGANIZACIÓN SAYCO ACINPRO
Notas a los Estados Financieros

1) Impuesto de Renta y Complementarios

La Organización, en su carácter de asociación gremial sin ánimo de lucro, cumple con las condiciones establecidas en el Artículo 23 del Estatuto Tributario para ser no contribuyente del impuesto de renta, ya que no ejerce actividades industriales o de mercadeo. En esta condición sólo debe presentar una declaración de ingresos y patrimonio.

No obstante, la administración decidió establecer una provisión para el impuesto de renta y complementarios del 20% sobre los rendimientos financieros generados en actividades bancarias.

2) Presentación

Algunas cifras de los estados financieros de 2004 y 2003 fueron reclasificadas para propósitos de presentación.

Cuadro 20. Razones financieras

| ORGANIZACIÓN SAYCO ACINPRO RAZONES FINANCIERAS AÑO 2004 | |
|--|--|
| ➤ Capital de trabajo | = Activo Corriente – Pasivo Corriente = \$ 1.364.604 - \$ 769.286 = \$ 595.318 |
| ➤ Razón corriente | = Activo Corriente / Pasivo Corriente = \$ 1.364.604 / \$ 769.286 = 1.77 |
| ➤ Prueba Acida | = Activo Corriente / Pasivo Corriente = 1.364.604 / 769.286 = 1.77 |
| ➤ Endeudamiento Total | = Total Pasivo / Activo Total X 100 = \$ 769.286 / 1.697.462 = 45% |
| ➤ Autonomía | = Pasivo Total / Patrimonio = \$ 769.286 / 928.177 = 0.82 |

Cuadro 21. Interpretaciones de las razones financieras

| INTERPRETACIONES DE LAS RAZONES FINANCIERAS |
|--|
| Capital de trabajo: Indica el valor del excedente de los activos corrientes de la empresa, en número un excedente de \$ 595.318 |
| Razón Corriente: Indica el valor que la empresa cuenta por cada peso que debe, en números la empresa cuenta con 1.77 pesos por cada peso que se debe. |
| Prueba Acida: Indica el valor que la empresa tiene de fácil realización a cada peso que debe, en números la empresa cuenta con 1.77 pesos del fácil realización. |
| Endeudamiento Total: Indica el porcentaje de cada peso invertido en activos empresa, discriminado cuanto se encuentra financiado por terceros, en números el 45% de cada peso. |
| Autonomía: Indica las veces o el grado de compromiso del patrimonio de los asociados con respecto a los acreedores, en números el 0,82 el grado de compromiso. |

Gestión de talento humano. La sucursal Cúcuta es una organización pequeña, cuenta actualmente con un personal administrativo, un operativo de planta y un cargo temporal. Ellos además de administrar la seccional Cúcuta, se encargan del manejo de los puntos de recaudo en toda la región Nortesantandereana. Por lo que se advierte la necesidad de contar con mayor número de funcionarios, para mejorar el rendimiento y alcance de compromisos, así como el replanteamiento de sistemas de motivación. El proceso de vinculación abarca inducción del personal normalmente en la regional. El directivo es llamado constantemente a capacitación de nuevas disposiciones o procesos propios de la ORSA.

Gestión comercial o mercadeo. La actividad económica de Sayco Acinpro gira entorno al servicio de recaudo del Derecho de autor que deben ser cancelados por los establecimientos comerciales que por naturaleza (discotecas, estaderos, etc.) explotan la música fotograbada lucrándose de ella, quienes vienen siendo los usuarios de la organización; este segmento normalmente se encuentra ubicado en lugares de esparcimiento y recreación (zona rosa Cúcuta) y sitios de actividad nocturna. Por ser la única entidad recaudadora de este derecho la participación es global. La imagen del servicio que se presta es negativa debido a que el usuario no tiene una concepción clara sobre el usufructo y la necesidad de su cobro. Además la entidad no cuenta con estrategias de mercadeo específicos que facilite enfrentar el mercado

Gestión de sistemas de información. La sucursal cuenta con un sistema de información permanente con la regional y demás sucursales de país a través de intranet e Internet que hace efectivo el proceso de comunicación, envío de informes, reportes de pagos, controles, etc.

Actualmente la empresa esta iniciándose en la implementación de calidad de la norma ISO en la prestación del servicio buscando la racionalización, del flujo de

información, de tal manera que se minimice la pérdida de tiempo y los costos.

La organización a nivel nacional es grande cuenta con herramientas que facilitan el manejo de la comunicación y la información pero por esta misma razón muchos empleados no realizan entre si relaciones interpersonales; por lo que se sugiere promover actividades de integración. Se cuenta con medios automatizados como sistema de información pero se requiere un software más adecuado.

En las matrices se analizan las variables de las fortalezas y amenazas en escalas de alta, media, baja y se califica, evalúa y valora de acuerdo al impacto de cada variable en el negocio, en Alto, Medio, Bajo.

Cuadro 22. Análisis Interno (PCI)

| Capacidad Directiva | Fortaleza | | | Debilidad | | | Impacto | | |
|--|-----------|---|---|-----------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| 1. Imagen Corporativa Responsabilidad social | X | | | | | | X | | |
| 2. Uso de planes estratégicos, análisis estratégicos | | | | X | | | X | | |
| 3. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes | X | | | | | | | X | |
| 4. Flexibilidad de la estructura organizacional | X | | | | | | X | | |
| 5. Comunicación y control gerencial | X | | | | | | X | | |
| 6. Orientación empresarial | | | | | X | | X | | |
| 7. Habilidad para responder a la tecnología cambiante | X | | | | | | | X | |
| 8. Sistema de control | | | | X | | | X | | |
| 9. Sistema de toma de decisiones | | X | | | | | | | X |
| 10. Sistema de coordinación | X | | | | | | X | | |
| 11. Evaluación de gestión | X | | | | | | X | | |

Cuadro 23. Análisis Interno (PCI)

| Capacidad Competitividad | Fortaleza | | | Debilidad | | | Impacto | | |
|---------------------------------------|-----------|---|---|-----------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| 1. Fuerza de servicio de recaudo | X | | | | | | | X | |
| 2. Lealtad y satisfacción del cliente | X | | | | | | | X | |
| 3. Participación del mercado | X | | | | | | | X | |
| 4. Ciclo de vida del servicio | X | | | | | | | X | |
| 5. Portafolio del servicio | | | | | | X | X | | |
| 6. Nivel publicitario | | | | X | | | X | | |

Cuadro 24. Análisis Interno (PCI)

| Capacidad Financiera | Fortaleza | | | Debilidad | | | Impacto | | |
|---|-----------|---|---|-----------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| 1. Acceso a capital según lo requiera la sucursal | | | | X | | | X | | |
| 2. Grado de capacidad de endeudamiento | | | | | X | | | | X |

Cuadro 25. Análisis Interno (PCI)

| Capacidad de Talento Humano | Fortaleza | | | Debilidad | | | Impacto | | |
|--------------------------------|-----------|---|---|-----------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| 1. Nivel académico del talento | X | | | | | | | | X |
| 2. Experiencia técnica | X | | | | | | X | | |
| 3. Estabilidad | X | | | | | | X | | |
| 4. Rotación | X | | | | | | X | | |
| 5. Pertenencia | X | | | | | | X | | |
| 6. Motivación | | | | | | X | | X | |
| 7. nivel de remuneración | | | | | | X | | X | |

5.1.3 Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio - POAM. Principales variables:

- Económicas
- Políticas
- Sociales
- Tecnológicas
- Competitivas
- Geográficas

En esta fase participaron como grupo estratégico los 3 funcionarios de Sayco-Acinpro, y como equipo técnico los investigadores. Se analizó variable por variable y luego se integraron en un solo diagnóstico corporativo. Para lo cual se consultaron las amenazas y oportunidades que ofrecen los factores externos y su impacto en la organización.

En las matrices se analizan las variables de las oportunidades y amenazas en escalas de alta, media, baja y se califica, evalúa y valora de acuerdo al impacto de cada variable en el negocio, en Alto, Medio, Bajo. Permite efectuar el estudio del entorno corporativo y la posición de la organización frente al medio en que se desenvuelve.

Cuadro 26. Análisis Externo (POAM)

| Factores | Oportunidades | | | Amenazas | | | Impacto | | |
|--|---------------|---|---|----------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| Económicos | | | | | | | | | |
| Inestabilidad Económica | | | | X | | | X | | |
| Políticos | | | | | | | | | |
| Desconocimiento de norma por las Autoridades | | | | X | | | | X | |
| Leyes Autorales | X | | | | | | | | X |
| Sociales | | | | | | | | | |
| Nivel de ingreso | | | | | X | | X | | |
| Falta Cultura ciudadana | | | | X | | | X | | |
| Tecnológicos | | | | | | | | | |
| Avance de tecnología (convenios) | | X | | | | | | X | |
| Geográficos | | | | | | | | | |
| Ciudad pequeña y fronteriza | | | | X | | | X | | |
| Clima | X | | | | | | X | | |
| Competencia | | | | | | | | | |
| No Competencia | X | | | | | | | X | |
| Rotación de establecimiento | | | | X | | | | X | |

5.1.4 Análisis DOFA. Tomando como referencia el diagnostico anterior, se presenta la matriz de análisis relacional de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas principales de la organización en Cúcuta.

Cuadro 27. Análisis DOFA

| | Oportunidades | Amenazas |
|---|---|---|
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidad de establecer convenios con otras organizaciones para control 2. Ciudad pequeña para recaudo 3. Clima y ambiente 4. Respaldo del gobierno (Ley) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento de la norma por parte de la autoridad 2. Inestabilidad económica de la región 3. Derogación del formato de licencias 4. Rotación del establecimiento 5. Falta de cultura ciudadana |
| Fortalezas | Estrategias FO | Estrategias FA |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Unica entidad recaudadora 2. Lealtad de los clientes (autores) 3. Nivel Financiero 4. Tarifa de acuerdo a la región 5. Ubicación céntrica de la empresa 6. Talento humano 7. No competencia | <ol style="list-style-type: none"> (1,1) Crear alianza con entidades como cámara de comercio y datacrédito para ejercer mayor control (4,2) Auditoria del establecimiento para establecer la revisión de tarifas (2,4) Satisfacción de los afiliados a la organización mediante el cumplimiento de ley | <ol style="list-style-type: none"> (3,5) Utilización de rubro financiero específico en la organización de cultura ciudadana (4,2) Aplicar la autonomía directiva para hacer frente a los cambios económicos de la región (6,5) Diseñar e implementar estrategias de difusión y comunicación (7,1) Aprovechar la exclusividad de recuado para obtener apoyo de las autoridades |
| Debilidades | Estrategias DO | Estrategias DA |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. No establecimiento de metas mensuales 2. Escasa publicidad 3. Falencia de control de usuarios evasores 4. Software inadecuado 5. Agentes intermediarios de un servicio (intangibles) 6. Falta de Planeación Estratégica | <ol style="list-style-type: none"> (3,2) Estrategia de control de evasión aprovechando el tamaño de la región (2,2) Utilizar medios informativos que lleguen a la población objeto de estudio | <ol style="list-style-type: none"> (1,3) Establecer metas productivas para crear cultura ciudadana (3,4) Proponer operativos continuos en los establecimientos |

Cuadro 28. Matriz de impactos

| FORTALEZA | IMPACTO | | | OPORTUNIDAD | IMPACTO | | |
|--|---------|---|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | | A | M | B |
| 1) Única entidad recaudadora | X | | | 1) Convenios otras organización | X | | |
| 2) Lealtad y satisfacción de Autor | X | | | 2) Ser ley del gobierno | | X | |
| 3) Talento humano (experiencia, estabilidad, rotación baja, pertenencia) | X | | | 3) El clima y ambiente de la ciudad | X | | |
| DEBILIDAD | IMPACTO | | | AMENAZA | IMPACTO | | |
| | A | M | B | | A | M | B |
| 1) Escasa publicidad | X | | | 1) Inestabilidad económica de la región | X | | |
| 2) Falencia en el control de usuarios | | X | | 2) Desconocimiento de la norma por autoridades y la población | | X | |
| 3) Servicio intangible | X | | | 3) Falta de cultura ciudadana | X | | |

Cuadro 29. PCI

| MATRIZ PCI ORGANIZACIÓN SAYCO ACINPRO | | | | | | | | |
|---|-----------------|----------------|--------------|---------|-----------|--------------|------------------|-----------------|
| MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DE LA EMPRESA (PCI) | | | | | | | | |
| Variables Indicadoras | Ponder. General | Ponder. Grupal | Debilidad | | Fortaleza | | Resultado Grupal | Resultado total |
| | | | Importante 1 | Menor 2 | Menor 3 | Importante 4 | | |
| 1. Capacidad Directiva | | | | | | | | |
| 1.1 Imagen Corporativa - Responsabilidad Social | | 0,25 | | | | X | 1 | |
| 1.2 Uso de Planes estratégicos | | 0,04 | X | | | | 0,04 | |
| 1.3 Velocidad de respuesta a Condiciones Cambiantes | | 0,08 | | | | X | 0,32 | |
| 1.4 Flexibilidad de la estructura organizacional | | 0,07 | | | | X | 0,28 | |
| 1.5 Orientación Empresarial (Misión-Visió) | | 0,05 | X | | | | 0,05 | |
| 1.6 Sistema de Control | | 0,06 | X | | | | 0,06 | |
| 1.7 Sistema de toma de decisiones | | 0,15 | | | X | | 0,45 | |
| 1.8 Sistema de Coordinación | | 0,15 | | | X | | 0,45 | |
| 1.9 Evaluación de Gestión | | 0,15 | | X | | | 0,3 | |
| Total grupo | 0.35 | 1 | | | | | 2,95 | 1,0 |
| 2. Capacidad Competitiva | | | | | | | | |
| 2.1 Fuerza de Servicio de recaudo | | 0,15 | | | | X | 0,6 | |
| 2.2 Lealtad y satisfacción del Cliente | | 0,2 | | | | X | 1 | |
| 2.3 Participación del Mercado | | 0,3 | | | | X | 1,2 | |
| 2.4 Ciclo de vida del servicio | | 0,15 | | | X | | 0,6 | |
| 2.5 Portafolio de servicio | | 0,15 | | X | | | 0,4 | |
| 2.6 Nivel Publicitario | | 0,05 | X | | | | 0,05 | |
| Total grupo | 0.3 | 1 | | | | | 3,85 | 1,1 |
| 3. Capacidad Financiera | | | | | | | | |
| 3.1 Acceso a capital según lo requiera Sucursal | | 0,5 | | X | | | 1 | |
| 3.2 Grado de capacidad de endeudamiento | | 0,5 | | X | | | 1 | |
| Total grupo | 0.15 | 1 | | | | | 2 | 0,3 |
| 4. Capacidad de Talento Humano | | | | | | | | |
| 4.1 Nivel Academico del Talento | | 0,19 | | | | X | 0,76 | |
| 4.2 Experiencia Técnica | | 0,15 | | | X | | 0,45 | |
| 4.3 Estabilidad | | 0,15 | | | X | | 0,45 | |
| 4.4 Rotación | | 0,15 | | | X | | 0,45 | |
| 4.5 Pertenencia | | 0,2 | | | | X | 0,8 | |
| 4.6 Motivación | | 0,08 | | X | | | 0,16 | |
| 4.7 Nivel de remuneración | | 0,08 | | X | | | 0,16 | |
| Total grupo | 0.2 | 1 | | | | | 3,23 | 0,6 |
| Total General | 1 | | | | | | | 3,0 |

Cuadro 30. POAM

| MATRIZ POAM ORGANIZACIÓN SAYCO ACINPRO | | | | | | | | |
|---|-------------|----------|------------|-------|-------------|------------|------------|------------|
| MATRIZ DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO | | | | | | | | |
| Variables | Ponder. | Ponder. | AMENAZA | | oportunidad | | Resultado | Resultado |
| Indicadoras | General | Grupal | Importante | Menor | Menor | Importante | Grupal | total |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| 1. Factor Economico | | | | | | | | |
| 1.1 Inestabilidad Economica | | 1 | X | | | | 1 | |
| Total grupo | 0,15 | 1 | | | | | 1 | 0,2 |
| 2. Factores Politicos | | | | | | | | |
| 2.1 Desconocimiento de la norma por autoridades | | 0,5 | X | | | | 0,5 | |
| 2.2 Leyes autorales | | 0,5 | | | | X | 2 | |
| Total grupo | 0,15 | 1 | | | | | 2,5 | 0,4 |
| 3. Factores Sociales | | | | | | | | |
| 3.1 Nivel de ingreso | | 0,5 | | X | | | 1 | |
| 3.2 Falta de cultura ciudadana | | 0,5 | X | | | | 0,5 | |
| Total grupo | 0,15 | 1 | | | | | 1,5 | 0,2 |
| 4. Factores Tecnológico | | | | | | | | |
| 4.1 Avances de tecnología - convenios | | 1 | | | X | | 3 | |
| Total grupo | 0,15 | 1 | | | | | 3 | 0,5 |
| 5, Factores Geografico | | | | | | | | |
| 5.1 Ciudad pequeña y fronteriza | | 0,5 | | X | | | 1 | |
| 5.2 Clima | | 0,5 | | | X | | 1,5 | |
| Total grupo | 0,15 | 1 | | | | | 2,5 | 0,4 |
| 6, Factores de Competencia | | | | | | | | |
| 6.1 No competencia | | 0,5 | | | | X | 2 | |
| 6.2 Rotación de Establecimientos | | 0,5 | X | | | | 0,5 | |
| Total grupo | 0,25 | 1 | | | | | 2,5 | 0,6 |
| Total General | 1 | | | | | | | 2,3 |

Cuadro 31. CPE

| MATRIZ CPE ORGANIZACION SAYCO ACINPRO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------|----------------------|-----|---------------------------|-----|----------|-----|-------------------------|-----|---------------|--|-----------------|---|------------------------|---|-------------------------|---|-----------|---|---------------|---|
| MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FACTORES CLAVES | CLASIFICACION | Campaña Publicitaria | | Herramienta Bench Marking | | Alianzas | | Indicadores del Gestion | | | | | | | | | | | | | |
| | | PA | PTA | PA | PTA | PA | PTA | PA | PTA | | | | | | | | | | | | |
| FACTORES INTERNOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Imagen Corporativa - Respon. Social | 5 | 5 | 25 | 3 | 15 | 5 | 25 | 2 | 10 | | | | | | | | | | | | |
| Uso analisis de Planes Estrategicos | 4 | 3 | 12 | 4 | 16 | 4 | 16 | 3 | 12 | | | | | | | | | | | | |
| Velocidad de respuesta cambiante | 3 | 3 | 9 | 4 | 12 | 4 | 12 | 2 | 6 | | | | | | | | | | | | |
| Flexibilidad de la estructura organizacional | 3 | 3 | 9 | 2 | 6 | 3 | 9 | 4 | 12 | | | | | | | | | | | | |
| Orientacion Empresarial (mision-vision) | 5 | 5 | 25 | 3 | 15 | 4 | 20 | 4 | 20 | | | | | | | | | | | | |
| Sistema de Control | 4 | 3 | 12 | 3 | 12 | 5 | 20 | 5 | 20 | | | | | | | | | | | | |
| Sistema de Toma de decisiones | 4 | 3 | 12 | 4 | 16 | 4 | 16 | 4 | 16 | | | | | | | | | | | | |
| Sistema de Coordinación | 4 | 4 | 16 | 3 | 12 | 4 | 16 | 4 | 16 | | | | | | | | | | | | |
| Evaluación de Gestión | 5 | 4 | 20 | 4 | 20 | 4 | 20 | 5 | 25 | | | | | | | | | | | | |
| Fuerza de servicio de recaudo | 3 | 5 | 15 | 2 | 6 | 4 | 12 | 1 | 3 | | | | | | | | | | | | |
| Lealtad y satisfacción del Cliente | 4 | 3 | 12 | 1 | 4 | 3 | 12 | 4 | 16 | | | | | | | | | | | | |
| Participación en el mercado | 3 | 5 | 15 | 4 | 12 | 3 | 9 | 5 | 15 | | | | | | | | | | | | |
| Ciclo de vida en el servicio | 3 | 4 | 12 | 3 | 9 | 4 | 12 | 2 | 6 | | | | | | | | | | | | |
| Portafolio de servicios | 2 | 3 | 6 | 3 | 6 | 2 | 4 | 2 | 4 | | | | | | | | | | | | |
| Nivel publicitario | 5 | 5 | 25 | 2 | 10 | 2 | 10 | 2 | 10 | | | | | | | | | | | | |
| Acceso capital según lo requiera la Sucursal | 2 | 5 | 10 | 2 | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | | | | | | | | | | | | |
| Capacidad de Endeudamiento | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | | | | | | | | | | | | |
| Nivel académico del talento humano | 3 | 3 | 9 | 3 | 9 | 4 | 12 | 3 | 9 | | | | | | | | | | | | |
| Experiencia técnica | 3 | 2 | 6 | 2 | 6 | 1 | 3 | 3 | 9 | | | | | | | | | | | | |
| Estabilidad | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 6 | | | | | | | | | | | | |
| Rotación | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 8 | | | | | | | | | | | | |
| Pertenencia | 4 | 2 | 8 | 2 | 8 | 2 | 8 | 4 | 16 | | | | | | | | | | | | |
| Motivación | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 8 | | | | | | | | | | | | |
| Nivel de remuneración | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 8 | | | | | | | | | | | | |
| FACTORES EXTERNOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Inestabilidad económica | 3 | 4 | 12 | 1 | 3 | 1 | 3 | 4 | 12 | | | | | | | | | | | | |
| Desconocimiento de la norma por autoridades | 3 | 3 | 9 | 1 | 3 | 3 | 9 | 3 | 9 | | | | | | | | | | | | |
| Leyes autorales | 4 | 4 | 16 | 4 | 16 | 3 | 12 | 3 | 12 | | | | | | | | | | | | |
| Nivel de ingreso | 2 | 4 | 8 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 6 | | | | | | | | | | | | |
| Falta de cultura ciudadana | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 6 | | | | | | | | | | | | |
| Avances de tecnología - convenios | 3 | 3 | 9 | 1 | 3 | 2 | 6 | 2 | 6 | | | | | | | | | | | | |
| Ciudad pequeña y fronteriza | 3 | 2 | 6 | 2 | 6 | 1 | 3 | 3 | 9 | | | | | | | | | | | | |
| Clima | 3 | 2 | 6 | 1 | 3 | 1 | 3 | 4 | 12 | | | | | | | | | | | | |
| No Competencia | 4 | 4 | 16 | 3 | 12 | 1 | 4 | 4 | 16 | | | | | | | | | | | | |
| Rotación de establecimiento | 3 | 3 | 9 | 1 | 3 | 5 | 15 | 3 | 9 | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL | | | 364 | | 264 | | 310 | | 356 | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">CLASIFICACION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No es aceptable</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Posiblemente aceptable</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Probablemente aceptable</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Aceptable</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Muy aceptable</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table> | | | | | | | | | | CLASIFICACION | | No es aceptable | 1 | Posiblemente aceptable | 2 | Probablemente aceptable | 3 | Aceptable | 4 | Muy aceptable | 5 |
| CLASIFICACION | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No es aceptable | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Posiblemente aceptable | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Probablemente aceptable | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aceptable | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Muy aceptable | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>CPE = SUMA ESTRATEGIAS/ # ESTRATEGIAS</p> <p>CPE= $\frac{364+264+310+356}{4} = 323$</p> <p>CPE= 323</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>INTERPRETACION</p> <p>Las estrategias a implantar son la Campaña Publicitaria y los Indicadores de Gestion resultado obtenido de la fórmula de la Matriz CPE, estas dos estrategias estuvieron por encima del promedio y permitirán a Organización Sayco Acinpro obtener un avance en su ambiente interno y externo.</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

5.2 FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

5.2.1 Misión. Ser el ente recaudador de la ejecución pública de la música fonogramada que garantiza y mejora el nivel vida del artista a nivel Nacional e Internacional, mediante una eficiente gestión administrativa, con desarrollo tecnológico y personal capacitado en cada una de las regionales, ofreciendo un servicio de calidad, con sentido social, humano y de honestidad.

5.2.2 Visión. En el año 2010 la Organización Sayco Acinpro será calificada como la mejor Organización de recaudo del mundo por sus socios y usuarios. Con eficiencia soportada en la tecnología de punta y en el desarrollo de una cultura de calidad y de servicio efectivo.

5.2.3 Principios corporativos. Los principios corporativos se mencionan de la siguiente manera:

La excelencia. Nuestro modelo operativo debe estar basado en la búsqueda permanente de la excelencia. Nuestro esfuerzo permanente será hacer las cosas bien desde el principio y lograr siempre usuarios satisfechos.

Mejoramiento continuo. Identificar permanentemente las mejores experiencias para hacer un trabajo excelente y escribirlas de acuerdo a las normas para que sean desarrolladas y sirvan para capacitar a los nuevos colaboradores.

Cortesía. Usar el lenguaje apropiado, el protocolo adecuado y una atención esmerada en el trato con el usuario.

Pertenencia. Promover el desarrollo del sentido de pertenencia en cada uno de los funcionarios de la organización, mediante el alcance de objetivos personales y

profesionales.

Trabajo en Equipo. Objetivo estratégico de la organización. Enfocar las energías en crear estrategias exitosas para su equipo de trabajo.

Confiabilidad y responsabilidad. Contar con talento humano confiable, con alto sentido de pertenencia para desarrollar día a día un trabajo bien hecho. Cumpliendo con los compromisos y ofertas presentadas a los usuarios. Ser una organización, confiable, consistente y responsable.

5.3 ESTRATEGIAS DE ACCIÓN

Efectuando un análisis exhaustivo de la Organización Sayco Acinpro y teniendo en cuenta los resultados arrojados por las matrices se plantean las siguientes variables de acción tendientes al mejoramiento organizacional, son herramientas que presentan viabilidad de implementación por parte de la sucursal.

- Diseño e implementación de una campaña publicitaria enfocada al desarrollo de una cultura ciudadana que demuestre el objeto social de la empresa y los beneficios que aporta a los usuarios.
- Aplicar la herramienta BenchMarking con entidades que realicen actividades afines (Ej. impuesto predial).
- Promover alianza de intercambio o cruce de información con entidades regionales que permita ejercer mayor control de los usuarios (Ej. Cámara de Comercio, Data Crédito, DIAN).

- Proponer establecimiento de metas e indicadores de recaudo de acuerdo a cada sucursal, con el fin de buscar mayor productividad de gestión administrativa.

Cuadro 32. Plan Operativo

Problema 1: Desconocimiento del objeto social de la organización.

Estrategia: Diseño e implementación de una campaña publicitaria

| OBJETIVO | METAS | INDICADORES | RESULTADOS | PRESUPUESTO |
|--|--|---|---|----------------|
| Dar a conocer el objeto social de la organización promoviendo una cultura ciudadana y resaltando los beneficios que aporta a los autores y compositores que los agremia. | Diseñar 2 cuñas radiales que serán transmitidas en las emisoras Rumba Sayco Acinpro Stereo y Emisora de la Policía Nacional de la ciudad de Cúcuta, durante los meses de Marzo y Julio de 2006. Con los mensajes expuesto en el Anexo D. | 2 cuña diseñadas y transmitidas. | 70% de los usuarios conocen el objeto social a través de este medio. | \$1.300.000.00 |
| | Diseñar 3000 volantes con información motivacional (Anexo B). Que serán entregados a cada establecimiento, anexados a la liquidación de cobro, durante el año 2006. | 1300 volantes diseñados y repartidos. | El 100% de los usuarios conocen a través de los volantes el objeto social de la organización. | \$200.000.00 |
| | Participar con 21 patrocinios en actividades culturales de la ciudad con orquestas, franelas o pancartas que exalten el nombre y objeto de la organización, en los meses de junio y diciembre de 2006. | 1 patrocinio entregado en un evento cultural. | 10% de los usuarios conocen a través de patrocinios el objeto social de la organización. | \$500.000.00 |
| | Diseñar una Valla publicitaria para ser exhibida en punto estratégico de la ciudad. Con un mensaje motivacional (Anexo C), en el mes de mayo de 2006. | 1 valla ubicada en un sitio estratégico de la ciudad. | 90% de los usuarios conocen el objeto social de la organización a través de la valla. | \$1.000.000.00 |

Problema 2: Falta de un punto de referencia sobre el manejo de recaudo en otras entidades.

Estrategia: Aplicación de Benchmarking.

| OBJETIVO | METAS | INDICADORES | RESULTADOS | PRESUPUESTO |
|--|---|---------------------------------------|--|--------------|
| Implementar Benchmarking a empresas que prestan servicios de recaudo en la ciudad. | Determinar el recaudo como proceso específico donde se utilizará el Benchmarking. | 1 proceso seleccionado | Enfoque a resultados específicos | \$100.000.00 |
| | Seleccionar la empresa de mayor desempeño en el recaudo. | 1 empresa seleccionada. | Selección de un modelo a seguir. | |
| | Reunir y analizar datos que detecten fallas al comparar con la empresa modelo, métodos empleados. | 1 proceso de comparación emprendido. | Fallas detectadas. | |
| | Definir metas para mejorar | 100% selección de factores a mejorar. | Establecimiento de métodos a implementar. | |
| | Evaluar los resultados | 100% plan monitoreado. | Retroalimentación y seguimiento al plan. 30% de mejoramiento en eficacia, recaudo, calidad y satisfacción. | |
| | Desarrollar planes para resolver fallas. | 1 plan de mejoramiento diseñado. | Objetivos, metas, indicadores, resultado y presupuesto de mejoramiento. | |

Problema 3: Alta evasión del pago de derecho de autor.

Estrategia: Alianza estratégica

| OBJETIVO | METAS | INDICADORES | RESULTADOS | PRESUPUESTO |
|--|--|---------------------|---|--------------|
| Ejercer mayor control de los usuarios. | Gestionar ante la cámara de comercio de Cúcuta y la DIAN, para establecer alianzas estratégicas en el intercambio de información a través de un formato de requisito exigido al matricular un establecimiento comercial. | 1 convenio firmado. | Conocimiento del 50% de empresas en funcionamiento. | \$150.000.00 |

Problema 4: Inexistencia de indicadores para controlar el alcance de metas.

Estrategia: Establecimiento de indicadores.

| OBJETIVO | METAS | INDICADORES | RESULTADOS | PRESUPUESTO |
|--|---|---|---|-------------|
| Establecer indicadores para controlar el alcance de las metas presupuestales exigidas por la regional anualmente, sobre el recaudo; buscando mayor productividad de la gestión administrativa. | Formular metas de recaudo mensual y asignar indicadores mensuales para cada una de ellas. | 12 metas y 12 indicadores establecidos. | 100% de la meta presupuestal alcanzada. | 0.00 |

5.4 EVALUACION Y CONTROL

Para monitorear el alcance de las estrategias formuladas, la empresa debe plantear indicadores de cumplimiento durante el año 2006, de acuerdo al plan operativo y presupuesto presentado.

Para disminuir la evasión, la empresa debe gestionar ante las Autoridades Policivas el cumplimiento de lo establecido en la ley 23/82 – 44/93 232/95.

Evaluar y analizar mensualmente los resultados de recaudo e incremento en la base de usuarios, comparativamente en los años 2005 y 2006; para establecer el nivel de mejoramiento y de aceptación del objeto social de la empresa.

Programar visitas por sectores donde se encuentre más establecimientos comerciales que por su naturaleza utilizan la música como base primordial para su negocio.

6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cuadro 33. Cronograma de actividades

| Actividades/Tiempo | Nov/04 | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto |
|--------------------------------------|---------------|--------------|----------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|---------------|
| Aprobación y desarrollo del proyecto | | | | | | | | | |
| Recolección de la información | | | | | | | | | |
| Análisis de la información | | | | | | | | | |
| Diseño del proyecto | | | | | | | | | |
| Correcciones | | | | | | | | | |
| Presentación del informe | | | | | | | | | |

7. PRESUPUESTO

Cuadro 34. Presupuesto

| Actividad | Unidad | Tiempo | Cantida d | Vr. Unitario | Vr. Parcial | Vr. Total |
|-------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|-------------------------|------------------------|------------------|
| Campaña publicitaria | Cuñas radiales | Marzo- Julio | 2 paquete s | 650.000 | 1'300.000 | \$3.000.000 |
| | Volantes | Enero | 1 paquete | 200.000 | 200.000 | |
| | Patrocinios | Junio- Diciembre | 2 | 250.000 | 500.000 | |
| | Valla | Mayo | 1 | 1'000.000 | 1'000.000 | |
| Bench marking | Gastos de gestión | Febrero | 2 | 50.000 | 100.000 | \$100.000 |
| Alianza estratégica | Gastos de gestión | Julio | 3 | 50.000 | 150.000 | \$150.000 |

8. CONCLUSIONES

El desarrollo de este proyecto tomó como base un estudio estratégico para analizar el estado actual, concluyendo con estrategias de acción viables para buscar el mejoramiento organizacional de Sayco Acinpro sucursal Cúcuta.

Se concluye en la investigación el cumplimiento de los objetivos planteados y la comprobación de la hipótesis planteada, pues los resultados obtenidos arrojaron estrategias de acción tendientes a dar a conocer el objeto social de la organización, controlar los recaudos y formular indicadores de gestión.

La Organización Sayco Acinpro Cúcuta presenta como mayor fortaleza ser la única entidad recaudadora del Derecho de Autor. Sin embargo su objeto social es poco reconocido por los usuarios de la música en la ciudad lo que se convierte en la principal amenaza motivada por la falta de implementación de procesos publicitarios acordes.

La actividad económica de la Organización está fundamentada en la ley 23/82 y 44/93, Decreto 232/95, si se tiene en cuenta que la autoridades de la ciudad deben reconocer la importancia de su cumplimiento se asumiría como una de las mejores oportunidades que el entorno le ofrece a la entidad.

Se resalta la etapa de planeación ejecutada en el proceso administrativo donde las sucursales deben cumplir con un presupuesto de recaudo anual que podría ser mejorado mediante el establecimiento de metas e indicadores de gestión.

La sucursal Cúcuta tiene a favor el alto sentido de pertenencia del Talento humano con que cuenta.

9. RECOMENDACIONES

El resultado del diagnóstico efectuado específicamente en el macroambiente de la organización arrojó entre otros aspectos el desconocimiento de la misión de la organización, de hecho ni en la misma sucursal se tenía claridad sobre la misma, por lo que se sugiere a los administrativos dar a conocer la razón de ser de la empresa y su visión en el momento de inducción de un funcionario, plasmar por escrito y exhibir en las instalaciones de la oficina en la parte que da acceso a los usuarios para que en el momento de acercarse a la cancelación del pago puedan observarla.

También podría aprovecharse la visita de los usuarios en el momento de reclamar recibos, efectuar los pagos o tomar alguna información para hacerle entrega de un volante que vaya posicionando el objeto social de Sayco-Acinpro.

El proceso de planeación estratégica en el manejo de las matrices destacó la necesidad de implementar dos de las cuatro variables de acción propuestas, pero se recomienda a la organización de ser posible implementar las cuatro planteadas pues los beneficios serán altos y los costos son mínimos, requieren más gestión administrativa que inversión.

En cuanto a las condiciones de pago y tomando como base la opinión de los usuarios, cuando no niegan en su mayoría que la música es indispensable para su negocio, considerar la sugerencia que ellos plantean de tener en cuenta el estrato social en el que están ubicados, para que resulte según su visión un cobro más justo.

Tener en cuenta las medidas de evaluación y control establecidas como punto de partida para sugerir la aplicación de estas estrategias en otras sucursales del país.

BIBLIOGRAFIA

FRED, David. Conceptos de administración estratégica. México: Pearson.

HITT, Machael. Administración estratégica. Houston: International Thomson, 2001.

LADRON DE GUEVARA, Laureano. Metodología y técnica de la investigación en ciencias sociales. p.132.

ORGANIZACIÓN SAYCO-ACINPRO. Compilación obras musicales. Bogotá: El Artista, 2001. p.82.

ORGANIZACIÓN SAYCO-ACINPRO. Manual Organización Sayco-Acinpro. Bogotá: El Artista, 2002. p.7.

SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. 3R, 1997.

www.saycoacinpro.org.co.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta aplicada a usuarios Sayco-Acinpro Cúcuta

El siguiente cuestionario tiene por objeto conocer sus apreciaciones acerca del servicio que maneja la Organización Sayco-Acinpro en la ciudad de Cúcuta. La información suministrada será manejada con absoluta reserva dentro de un estudio de investigación que se adelanta sobre el tema; por lo tanto agradecemos su colaboración y la objetividad de sus respuestas.

1. Sabe Usted que es la Organización Sayco Acinpro?

a. Sí ____

b. No ____

2. Usted cancela a la Organización Sayco Acinpro el derecho de autor por ejecución pública de la música, por la siguiente razón:

a. Transmisión por radio

b. Transmisión por televisión,

c. Con la participación de artistas

Otra __ Cuál _____

3. Según la importancia de la música en el establecimiento, clasifique según las opciones en cuál está ubicado el suyo?

a. Necesaria

b. Imprescindible

c. Ambiental

d. Incidental

4. Qué ítem considera que debería tenerse en cuenta para el cobro del pago del Derecho de Autor?

a. Categoría del establecimiento

b. Importancia de la utilización de la música

c. Estrato socio – económico

d. Capacidad locativa.

5. Cómo preferiría cancelar este derecho?

a. Anual

b. Semestral

c. Trimestral

d. Mensual.

6. Considera que el valor de la cuota que paga a Sayco-Acinpro es justo?

a. Sí _____

b. No _____

Por qué _____

7. Qué dificultades ha encontrado en el momento de realizar sus pagos?

8. Usted paga el servicio porque considera que éste es:

a. Un impuesto más del Gobierno _____

b. Una obligación _____

c. Un derecho legal apoyado por el Gobierno _____

d. Otra _____ Cuál _____

9. Cómo calificaría el proceso de información y comunicación desarrollado por Sayco-Acinpro:

a. Escaso _____

b. Regular _____

c. Bueno _____

e. Excelente _____

10. El proceso de control que efectúa Sayco-Acinpro durante el año, en los negocios, es:

a. Permanente

b. Ocasional

c. Poco

d. No controla

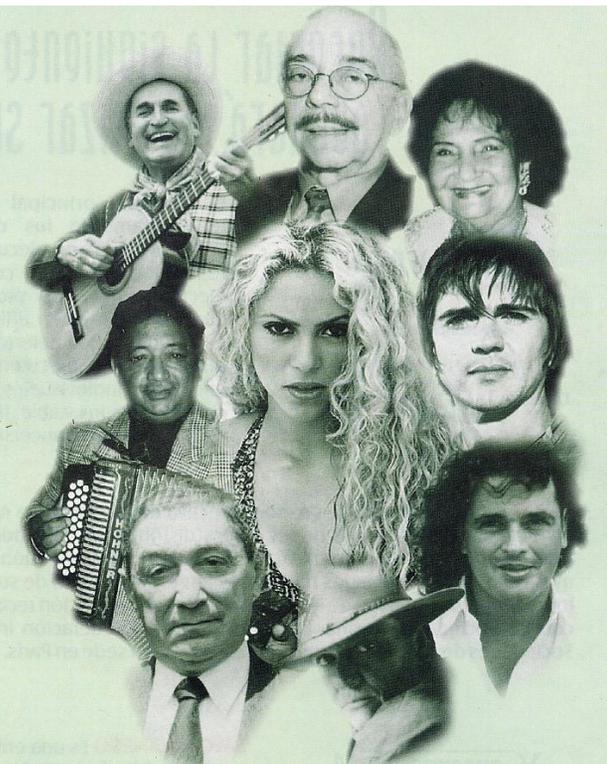
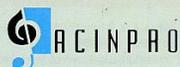
Anexo B. Volante informativo

Este mensaje
lo acredita
para recibir
miles de
agradecimientos...
MIL GRACIAS!!!

Por: Estimular a la creación musical y a la interpretación de ella misma, a través de su pago oportuno a SAYCO y ACINPRO.

Por: No dejarse engañar, cancelando los Derechos de Autor a personas e instituciones, que no están autorizadas.

Por: Su contribución, con la cual, USTED nos permite, a los Autores, Compositores e Interpretes y a nuestras familias, recibir los siguientes beneficios:



Protección de nuestro **SALARIO**: El salario del compositor y del cantante son los dineros generados por el cobro de los Derechos de Autor y Conexos que realiza SAYCO y ACINPRO, distribuidos con base en los reportes de utilización del repertorio.

SALUD: SAYCO, cancela la totalidad de los aportes por concepto de afiliación al Sistema General de Seguridad Social en Salud, de los Socios activos y su grupo familiar. En ACINPRO: Todos los intérpretes o ejecutantes afiliados cuentan gratuitamente con el servicio de medicina prepagada, con cobertura a nivel nacional.

Entre otros beneficios, que nos ayudan a mejorar la calidad de vida como:

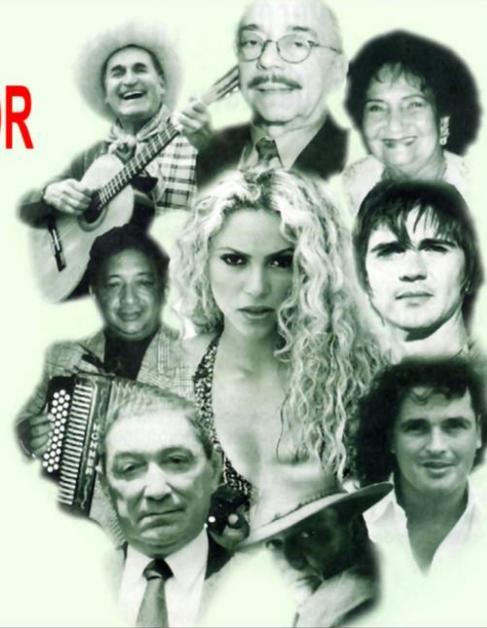
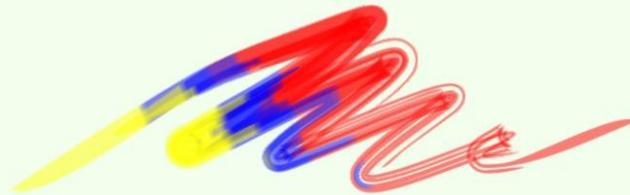
BONIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS ECONOMICOS, RECREACIÓN, CAPACITACIÓN, AUXILIOS FUNERARIOS, ESTUDIOS DE GRABACIÓN.

Por eso y mucho más... **MIL GRACIAS!!!**

Anexo C. Valla publicitaria

**!CONTRIBUYA PARA UNA MEJOR CALIDAD
DE VIDA DEL ARTISTA COLOMBIANO;**

...CANCELE SUS DERECHOS DE AUTOR



Anexo D. Cuña radial

Cuña Radial 1.

¡ Recuerde ¡Para que su música no deje de sonar, cancele su Derecho de Autor en la Organización Sayco Acinpro, ubicada en la Av.5 No.9-58 Of.207.....

Trabajamos para una mejor calidad de vida del Artista Colombiano....

Cuña Radial 2.

Amigo usuario de la música, la Organización Sayco Acinpro le invita a cancelar puntualmente los derechos de autor; recuerde que este aporte constituye el salario de autores, interpretes y ejecutantes de la música.

... Pague en bancos, puntos de recaudo autorizados o en nuestras oficinas, Av. 5 # 9-58 Of. 207 Edificio Mutuo Auxilio.