

AUDIOSYSTEM'S PPS LTDA
“ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR
Y CONSOLIDACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA”

ENITH MARCELA SEPÚLVEDA FAJARDO
DIEGO ALEXANDER GUEVARA ORTIZ

TRABAJO DE GRADO

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C., JULIO DE 2010

AUDIOSYSTEM'S PPS LTDA
“ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR
Y CONSOLIDACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA”

ENITH MARCELA SEPÚLVEDA FAJARDO
DIEGO ALEXANDER GUEVARA ORTIZ

TRABAJO DE GRADO

TUTOR:

CARLOS EDUARDO MÉNDEZ

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C., JULIO DE 2010

AGRADECIMIENTOS

En Primera Instancia queremos agradecer a nuestros Padres por su amor, Compresión, y Colaboración constante en la construcción de nuestras Vidas y nuestro futuro Profesional.

Igualmente queremos agradecer a todos los docentes de Nuestra Institución, especialmente a Nuestro Tutor el Doctor Carlos Méndez, quienes con su sabiduría y Conocimiento han logrado guiarnos y formarnos hoy en día como profesionales.

DEDICATORIA

*Dedicado a José Alfonso Guevara Guevara y
Pedro Pablo Sepúlveda, por ser la guía espiritual y
Formal de nuestras Vidas.*

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	v
LISTAS ESPECIALES	vii
GLOSARIO	ix
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	5
1.2 ANTECEDENTES.....	5
1.3 OBJETO SOCIAL	8
1.4 MISIÓN Y VISIÓN	9
1.4 .1 Misión	9
1.4.2 Visión.....	9
1.5 POLÍTICAS	9
1.5.1 Política de Calidad.....	10
1.5.2 Política de cumplimiento.....	10
1.5.3 Políticas de Personal	10
1.6 CONSTITUCIÓN LEGAL Y CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS	11
2. ESTUDIO MATRICIAL	12
2.1 MEFI	12
2.2 MEFE.....	15
2.3 MEM	18
2.4 MATRIZ DEL PERFIL DE LA COMPETENCIA	20
2.5 MATRIZ DOFA	26
2.5.1 D1, O4: SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS	27
2.5.2 D2, O1: ESTRATEGIA DE ASOCIACIÓN	27
2.5.3 D2, O2: INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS	27
2.5.4 F1, O2, O3: PENETRACIÓN DE MERCADO.....	28
2.5.5 F6, O4: DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA.....	29
2.5.6. D1, A4: INNOVACIÓN SISTEMÁTICA ESPECÍFICA.....	30
2.5.7 D2, A1: INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS.....	30

2.5.8. F1, F5, F6, A1: INTEGRACIÓN HORIZONTAL.....	31
2.5.9 F5, A1: DESARROLLO DEL MERCADO	32
2.6 MATRIZ CPE	32
3. ANÁLISIS SOBRE EL SECTOR EQUIPOS ESPECIALIZADOS PARA EVENTOS.....	35
3.1 CLASIFICACIÓN CIIU	41
3.2 ANÁLISIS DE HACINAMIENTO	42
3.2.1 Análisis Cuantitativo del Sector	43
3.2.2 Análisis Cualitativo del Sector	47
3.2.3 Determinación del nivel de Imitación.	50
3.2. 4 Determinación del Grado de Convergencia.....	52
3.3 PANORAMA COMPETITIVO SECTOR ESTRATÉGICO EQUIPOS ESPECIALIZADOS PARA EVENTOS	53
3.4 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LAS FUERZAS DEL MERCADO.....	58
3.4.1 Riesgo de Ingreso	58
3.4.1.1.3 Barreras de Entrada No clasificadas en Los rubros Anteriores ..	61
3.4.2 Los Proveedores.....	62
3.4.3 Intensidad de la Rivalidad	64
3.4.4. Productos Sustitos o Complementarios.....	67
3.4.5 Los Compradores.....	68
3.5 ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES.....	69
4 DEFINICIÓN POSICION ESTRATÉGICA	73
4.1 Ventaja Competitiva Sostenible	73
4.2 Panorama Competitivo o cobertura	74
5. CADENA DE VALOR	77
6 PROPUESTA ESTRATÉGICA.....	80
7. CONCLUSIONES	84
BIBLIOGRAFÍA.....	86

LISTAS ESPECIALES

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Generalidades de La empresa.....	5
Tabla 2: Matriz Evaluacion de Factores Internos.....	13
Tabla 3: Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	16
Tabla 4: Matriz de Evaluación de la Misión.....	19
Tabla 5: Matriz de Perfil de Competencia.....	23
Tabla 7: Información grafica PEEA.....	24
Tabla 6: Matriz Posicion: MEFÉ, MEFI, MIME.....	24
Tabla 8: Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.....	25
Tabla 9: Matriz DOFA.....	26
Tabla 10: Matriz C.P.E.....	33
Tabla 11: Clasificación CIUU y NIT.....	42
Tabla 12: Tabla Activos Audiosystem´s años 2004-2008.....	44
Tabla 13: Tabla Resultados ROA.....	45
Tabla 14: Medidas de Tendencia Central.....	45
Tabla 15: Análisis Cualitativo.....	51
Tabla 16: Matriz T Panorama Competitivo.....	54
Tabla 17: Barreras Entrada Porter.....	65
Tabla 18: Tabla Bareras Entrada Sector de Estudio.....	67
Tabla 19: Índices Por Empresa.....	70
Tabla 20: Tabla Índices de la Empresa.....	71
Tabla 21: Ingreso Utilidades Empresa de Estudio.....	71
Tabla 22: Deltas empresa de Estudio.....	71
Tabla 23: Relación Utilidad / Ingreso, Ingreso/ Utilidad.....	72

Tabla 24: Ventaja Competitiva empresa de Estudio	76
Tabla 25: Diagrama Cadena de Valor Empresa de Estudio	79

GLOSARIO

CIU: Es la clasificación Internacional Industrial uniforme de las actividades Económicas.

ROA: Es la abreviatura de Return On assets, o retorno de los activos, es un indicador financiero que relaciona las utilidades con los activos totales con lo cual se puede medir la rentabilidad de los accionistas y la productividad de los activos de la Empresa.

Benchmarking: Es el proceso con el cual una empresa compara y evalúa sus servicios o productos con los de la competencia especialmente con la empresa que mejor rendimientos presenta en su sector, el objetivo es la transferencia del conocimiento y su aplicación en el interior de las organizaciones.

Commodites: Se le denomina commodite a todo bien que es producido en masa disponible en enormes cantidades en la naturaleza, el cual se caracteriza por un muy bajo nivel de diferenciación o especialización.

Convergencia Estratégica: Es cuando un grupo de empresas en cierto sector estratégico desarrollan actividades similares con estrategias parecidas.

E- Marketing: Actividades de mercadeo y promoción realizadas por medio de pautas en medios electrónicos como portales de internet o boletines enviados directamente al mail del cliente invitándolo a conocer los productos y servicios de la compañía.

Erosión estratégica: Es cuando la tasa de crecimiento de la utilidad de una empresa supera a la tasa de crecimiento de los ingresos en una relación superior de 3 a 1 durante más de dos años.

Erosión de la Productividad: Es cuando la tasa de crecimiento de los ingresos de una empresa supera la tasa de crecimiento de la utilidad en una relación 3 a 1.

Hacimiento: Es cuando un sector económico presenta los siguientes síntomas: Erosión de la rentabilidad en el tiempo, Tasa de mortalidad en crecimiento, tasa de natalidad es disminución, asimetría financiera y pérdidas de ventajas a largo plazo, se pueden presentar por excesivo benchmarking.

Manchas Blancas: son todas las necesidades de los consumidores que no han sido cubiertas por ninguna empresa, estas surgen al realizar el panorama competitivo del sector estratégico.

Racks o Flighcases: Estuches elaborados en madera y terminados exteriormente con perfil en aluminio, e interiormente diseñados ergonómicamente para proteger cualquier tipo de material y facilitar la labor de transporte de un lugar a otro.

Rider: Lista de requerimientos técnicos necesarios a cumplir en la presentación de un artista, espectáculo o evento.

RESUMEN

Audiosystem's pps Ltda actualmente se dedica a la elaboración y comercialización de estuches Racks o Flightcases, posesionándose nacionalmente como la mejor en este mercado. Así mismo la empresa presta servicios de alquiler de maquinaria especializada para eventos y espectáculos reconociéndose a nivel local como una de las más importantes.

En la actualidad la empresa pertenece al sector de Alquiler de otro tipo de maquinaria, pero los mismos integrantes del sector pertenecientes al área de eventos lo han adoptado como: "sector de equipos especializados para eventos". Este trabajo tiene dos grandes secciones en la primera se realiza el estudio estructural del sector estratégico, se define la cadena de valor y la posición estratégica de la empresa Y en la segunda parte se realiza un estudio Matricial con el fin de evaluar y adoptar nuevas estrategias.

En el sector analizado se realizan diferentes pruebas y estudios para determinar si presenta diferentes fenómenos como el Hacinamiento igualmente se realiza el levantamiento del panorama competitivo con el fin de analizar si este sector puede encontrar nuevas oportunidades, así mismo el análisis estructural de las fuerzas del mercado ubica al sector y a la empresa dentro de un panorama de rentabilidad donde se tienen en cuenta las barreras de entrada y salida, en el análisis de Competencia se realizan una serie de cálculos tanto del sector como de la empresa con el fin de determinar la situación actual de su estrategia. En cuanto a la definición de la posición estratégica y la cadena de valor el estudio se realiza ya solamente para la empresa.

El análisis matricial es un compendio de matrices que evalúan variables y circunstancias tanto externas como internas que afectan o benefician la estrategia que la empresa trabajada actualmente y ayuda a determinar el buen encaminamiento de lo propuesto en la primera parte

Palabras clave: Ventaja competitiva, Hacinamiento, Panorama Competitivo, Matriz, Estrategia, Eventos, Racks o Flightcases.

ABSTRACT

Audiosystem's pps Ltda is now dedicated to the development and commercialization of flightcases, national it is taking possession as the best in this market. So it, the firm provides specialized rental equipment for events and shows locally recognized as one of the most important.

Today the company belongs to the rental sector other machinery, but the same players in the sector of events from the area have adopted it as: "sector of specialized equipment for events." This analysis has two main sections, in the first part is performed the structural study of the strategic sector, defines the value chain and the strategic position of the corporation and the second part is performed a Matrix study, it is conducting to evaluate and adopt new strategies.

In the sector under study performed various tests and studies to determine different phenomena as overcrowding, also performed the lifting of the competitive landscape in order to analyze whether the industry can find new opportunities, so it the structural analysis of market forces, located the company and the sector within a panorama of return that takes barriers to entry and exit, in the analysis of competition performed a series of calculations of the industry and the company in order to determine the current status of its strategy. As for the definition of the strategic position and the value chain and the study is done only for Audiosystem's pps.

The matrix analysis is a collection of variables and matrices that evaluate the external and internal circumstances that affect or benefit the strategy that the company currently is working on, and helps to determine the proper routing proposed in the first part.

KEY WORDS: Competitive Advantage, Crowding, competitive landscape, Matrix, Strategy, Events, Racks o Flightcases.

INTRODUCCIÓN

La administración actual cuenta con infinitas opciones para llevar a una organización a ser exitosa pero tal vez la más efectiva y estudiada es la estrategia, que en términos generales son una serie de acciones que toma una empresa para alcanzar su objetivo, pero para el autor Porter la estrategia va más allá de una toma de decisiones tradicional, se trata de elegir un grupo de actividades diferentes que le entregue al consumidor una mezcla única de valor, así se llega a construir lo que Porter denomina una Ventaja competitiva.

Para la construcción de la ventaja competitiva Porter propone realizar una serie de análisis, pero la propuesta inicial de este proyecto es iniciar con un análisis estructural del sector estratégico el cual nos va a permitir conocer a la organización como parte de un sistema y no como un sistema en sí mismo¹, entender las complejas interrelaciones que se presentan cuando se hace parte de un sector, el cual es frecuentemente dinámico.

Es importante recalcar que un análisis estructural de cualquier sector estratégico debe entenderse como una “percepción mas no como un diagnostico de la organización”², por esta razón el objetivo centrar como lo aclaran los autores Luis Fernando Restrepo y Hugo Alberto Rivera en su libro Análisis Estructural de sectores estratégicos, es proporcionarle a las organizaciones la oportunidad de renunciar a adaptarse a lo mismo, esta es una herramienta que les ayuda a identificar sus verdaderas estrategias y les facilita a las empresas evitar el hacinamiento.

El hacinamiento es la primera de las cuatro herramientas que utilizaremos para realizar el análisis estructural del sector el cual es identificado como un fenómeno que se puede presentar en cualquier sector ya sea grande o

¹ RESTREPO, Luis Fernando Y RIVERA, Hugo Alberto. Análisis Estructural De Sectores Estratégicos. Bogotá. Centro Editorial Rosarista, 2006, 21 p.

² Ibid., p. 28.

pequeño, Cuando se Habla de hacinamiento nos referimos a “un grupo de empresas que terminan realizando actividades similares y reflexiones estratégicas Parecidas”³, afectando directamente la percepción dentro de los consumidores.

La segunda herramienta es el panorama competitivo del mercado, la cual nos permite ver como se desempeña el sector estratégico y así tener una mejor comprensión de la realidad, igualmente nos permite identificar las manchas blancas, lo cual es entendido como espacios del mercado que aun no están siendo atendidos.⁴

Estudio de los competidores es nuestra tercera herramienta esta nos permitirá reconocer el comportamiento en el tiempo de los integrantes del sector, y así ampliar el conocimiento sobre el medio que rodea a la empresa.

La cuarta herramienta del estudio es la propuesta de Michael Porter, llamada Estudio de las fuerzas del mercado, la cual originalmente está compuesta por: Análisis de la competencia, Análisis del panorama competitivo, definición de la posición Estratégica y dedición de la cadena de Valor, pero como el trabajo ha querido vincular dos grandes propuestas que son: El análisis estructural del sector estratégico propuesto por los autores Luis Fernando Restrepo y Hugo Alberto Rivera y la propuesta de la Porter. Se realizaran algunas modificaciones a esta última herramienta, por tal razón no se trabajara el Análisis de la competencia ya que nuestra tercera herramienta es el análisis de los competidores, y aunque guardan diferencias entre sí para el objetivo de nuestro estudio no es necesario trabajarlas ambas. Otra modificación será la de el análisis del panorama competitivo, ya que es nuestra herramienta número dos, y no vale la pena volver a realizarla dentro del análisis de Porter ya que nos entrega la misma información que principalmente es la identificación de las manchas blancas. Los demás enunciados de la propuesta de Portes serán expuestos dentro de este trabajo.

³ Ibid., p. 28.

⁴ Ibid., p. 25.

Todas estas herramientas nos entregaran la información necesaria para realizar un análisis completo y real del sector estratégico escogido el cual es el de los equipos especializados para eventos, el objetivo central de este estudio es determinar el posicionamiento que la empresa AUDIOSYSTEM'S PPS LTDA tiene dentro del mismo.

Igualmente se busca determinar si las estrategias que se están utilizando actualmente en la empresa le ayudan a diferenciarse dentro de este sector de pequeñas dimensiones pero con grandes amenazas de hacinamiento y desarrollar una salida si fuese necesario para AUDIOSYSTEM'S PPS LTDA renuncie a hacer parte del hacinamiento o se desplacé hacia una parte del mercado en que sea más rentable.

Para identificar la crisis de las estrategias actuales y desarrollar nuevas que ayuden a combatir las amenazas que se le presentan a la empresa utilizaremos el modelo matricial de la escuela de la planeación de la Universidad del Rosario, Este modelo nos genera una serie de matrices que nos permite analizar cada área de la empresa, su interior y su entorno y los diversos factores afectan su desarrollo.

La empresa AUDIOSYSTEM'S PPS LTDA presenta un brief de productos y servicios muy amplio además de alquilar equipos para eventos a nivel nacional también elabora y comercializa Flightcases o Racks los cuales son estuches de alto impacto creados para proteger cualquier tipo de materiales o instrumentos, estos también serán integrados al análisis como equipos especializados para eventos, solo que su estudio será enfocado a analizar internacional, ya que como respuesta de nuestra investigación no existe bajo registro de Cámara de Comercio ninguna otra empresa que se dedique a elaborar Flighcases o Racks en Colombia, si comercializan mas no fabrican, Por tal razón pará este producto los competidores para AUDIOSYSTEM'S PPS LTDA se ubican a nivel internacional, las importaciones principalmente están proviniendo de china y Estados Unidos las cuales cuentan con presencia nacional por medio de alianzas estratégicas con pequeños comerciantes y distribuidores de audio ubicados principalmente en la ciudad de Bogotá.

Con el fin de Conocer el Mejor el desempeño y funcionamiento de la empresa AUDIOSYSTEM´S PPS LTDA, la primera parte de este trabajo será dedicada a realizar una descripción detallada de la organización su creación y estado actual desde donde emprenderemos nuestro análisis.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Tabla 1: Generalidades de La empresa

Razon Social: AUDIOSYSTEMS´S PPS LTDA.
Nit: 900.199.491-2
Gerente o Presidente: Pedro Pablo Sepúlveda.
Número de Socios : 5
Teléfono: (571) 3119029
Dirección: Calle 75 No 24-43
E-mail: mercadeo audiosystemspps.com
Página Web: www.audiosystemspps.com
Ciudad: Bogotá
Total Activos Último Año (2008): \$ 1.196.205.00
Total Ventas Último Año (2008): \$ 567.988.000,00
Empleo Directo: 13
Sector Económico: Servicios, Alquiler de otro tipo de maquinaria Industria (transformación madera)

Fuente: Los Autores

1.2 ANTECEDENTES

En el año 1991 se decidió dar inicio a AUDIOSYSTEM´S PPS, debido a las necesidades que había percibido dentro del sector de eventos, las cuales se enfocaban claramente a la desprotección que los equipos de audio profesional venían sufriendo, debido a su continuo traslado de un lugar a otro. Hasta ese momento no existía ninguna compañía colombiana que se encargara de fabricar estuches para proteger equipos.

La Primera sede de la empresa se ubico el barrio 7 de agosto era un pequeño taller de carpintería, el cual poseía solamente los elementos básicos, se comenzó a fabricar y comercializar estuches de protección rudimentarios, los cuales eran fabricados con triplex multicapas nacional, formica texturizada,

armados con puntillas y remachadoras manuales; La capacidad de producción era mínima debido a la poca mano de obra preparada, solo se contaba con dos operarios los cuales podían producir cada uno un rack o estuche por semana.

Desde el inicio de la empresa siempre se manifestó la intención de fabricar estuches a la medida del cliente para así tratar de cubrir sus necesidades específicas; En ese momento la empresa no disponía de capital para contratar más personas, así que el mismo comenzó a vender y comercializar los estuches, igualmente ya era conocido dentro gremio de músicos por su profesión, esto le facilitó la adquisición de nuevos clientes y le dio la oportunidad a Compañía de posesionarse como la única empresa fabricante de este tipo de productos.

En el año de 1993 se decidió adquirir la maquinaria necesaria para seguir fabricando los estuches y Racks ya que la que se tenía hasta ese momento era alquilada y esto no le permitía a la empresa ni ampliar su capacidad de producción ni dejaba utilidades para que la empresa creciera mas.

En este mismo año se adquirieron equipos de amplificación de audio profesional lo que amplió el portafolio de AUDIOSYSTEM'S PPS ha productos y servicios, la presencia a nivel distrital de la empresa en el servicio de amplificación de audio fue creciendo día a día.

En el año de 1994 AUDIOSYSTEMS PPS traslado su taller a una nueva sede en el barrio ALCAZARES , donde igualmente se estableció una pequeña oficina, se establecieron 3 bancos de trabajo, lo que triplicó la producción, habían tres operarios produciendo 8 horas al día. Los mecanismos de producción también cambiaron los racks eran armados con pegantes de alta densidad para madera y reforzados con remaches automáticos, el producto cambió su diseño y calidad, ya no se trabajaba con maderas nacionales si no se empezó a trabajar maderas más duraderas como la chilena y la canadiense, la formica se comenzó se trabajar en varias texturas y colores para darle más facilidad al cliente de diseñar su producto como él quisiera.

En el año de 1995 se integra el primer vendedor a la empresa creando una pequeña fuerza de ventas. AUDIOSYSTEM'S PPS había logrado hasta ese instante darse a conocer en el gremio de músicos pero el producto estaba listo para enfrentar nuevos mercados, entonces se comenzó a visitar a empresas de televisión, radio y universidades donde se encontrara la necesidad de proteger ciertos equipos de gran valor.

Desde el 1996 al año 2000, la empresa se dedicó a conquistar nuevos mercados nacionales se adquirió gran presencia en ciudades como Medellín, Cali, Cartagena, Santa Marta y Pereira, la marca ya era reconocida a nivel nacional en las principales ciudades del país pero el único punto de distribución seguía siendo Bogotá. Dentro de esta experiencia se amplió igualmente la línea de producción ya no solo se fabricaba y comercializaban Racks se comenzó a fabricar altavoces profesionales, fundas abullonadas y distribuidores eléctricos.

El área de servicios también se amplió, se pasó a tener un cubrimiento en audio de aproximadamente 5.000 personas y se realizaban servicios a nivel nacional, se contaba con empresas de gran influencia en el área del entretenimiento como Bavaria S.A y RCN radio, igualmente se incursionó en nuevos servicios como la iluminación, el video, profesional, las estructuras y escenarios.

En el año 2004 la empresa ya contaba con 6 Operarios en producción 2 Ingenieros de Audio encargados de organizar y supervisar la parte de servicios, un vendedor y un encargado de la parte contable y financiera.

En el año 2005 se decide dar un cambio total a la empresa, se adquiere una nueva sede, la principal razón es la falta de espacio tanto para bodegaje como para el taller de producción, y la necesidad igualmente de ampliar la zona administrativa ya que la mayoría de clientes eran visitados en sus empresas o establecimientos porque no se contaba con una zona adecuada para atender a los clientes dentro de la empresa.

Así se inicia el proceso de construcción de la actual sede la empresa con dos plantas de altura, una bodega de iluminación y audio independiente de la planta de producción, una zona administrativa con 5 oficinas y una recepción. El proyecto iniciado en el año 2005 tendría varios atrasos principalmente por el factor financiero. En el año 2007 se desarrollan diferentes proyectos con el fin de darle vía libre al traslado a la nueva sede, se involucran nuevos servicios y productos como lo son los efectos especiales y la importación de equipos especializados en Audio Profesional. Igualmente se realizan diferentes alianzas con compañías del sector de eventos con el fin de ofrecerles a los clientes el 100% de servicios logísticos de un evento de cualquier magnitud.

El área de servicios es alimentada frecuentemente con nuevas inversiones, actualmente se fabrica para uso de la empresa un nuevo tipo de altavoz que le permite tener un cubrimiento para eventos de hasta de 10.000 personas facilitándole la entrada a la mayoría de espacios masivos nacionales a la empresa. El área de producción también es renovada, en el año 2006 se invierte en la adquisición de una escudradora digital mecánica Alemana, que facilita cortes precisos y finos, disminuyendo las horas de trabajo y errores en producción.

1.3 OBJETO SOCIAL

AUDIOSYSTEM'S PPS LTDA, se dedica a la elaboración y comercialización de diferentes productos y servicios dentro de la minuta de constitución de la empresa se establecieron las siguientes actividades:

- Fabricación y Comercialización de Racks Flightcases y estuches especiales.
- Fabricación y Comercialización de Altavoces
- Fabricación, comercialización, Importación y Exportación de Efectos Especiales

- Alquiler y venta de equipos de amplificación de sonido, iluminación y video.
- Alquiler de plantas eléctricas, escenarios, entretenimiento y producción general de eventos.
- Producción Artística.
- Importación de insumos y materia prima necesaria para la creación de los productos y la prestación de sus servicios según el objeto social de la empresa.
- Exportación de todos los productos fabricados y comercializados por **AUDIOSYSTEM'S PPS LTDA.**

1.4 MISIÓN Y VISIÓN

1.4 .1 Misión

- Somos una empresa prestadora de servicios ubicada en el área de eventos y espectáculos. Contamos con los equipos, la tecnología, la logística y el personal necesario para cualquier tipo de evento.

Igualmente somos la primera fábrica a nivel nacional en la elaboración de Racks, estuches especiales (Flight Cases) y cajas acústicas. Contamos con la infraestructura industrial y la tecnológica necesaria que le garantiza a nuestro producto la mejor calidad del mercado nacional.

1.4.2 Visión

Ser la empresa líder a nivel global en protección de equipos y prestación de servicios en el área de Eventos y Espectáculos.

1.5 POLÍTICAS

1.5.1 Política de Calidad.

- Nos comprometemos a desarrollar servicios y productos cumpliendo con los más altos estándares de calidad, seleccionamos dentro del mercado global los mejores proveedores para integrar nuestra cadena de producción, Nuestros procesos integran lo mejor y lo más innovador del capital humano.

1.5.2 Política de cumplimiento.

- Nos Comprometemos a cumplir los tiempos, términos y condiciones en los cuales sean adquiridos nuestros productos y servicios, para esto trabajamos eficientemente en nuestras líneas de producción y en la proyección logística de nuestros eventos y espectáculos evitando así retrasos.

1.5.3 Políticas de Personal

- En primera instancia para cualquier cargo que sea creado o que tenga disponibilidad para ser ocupado por un nuevo candidato, será asignado a un empleado de AUDIOSYSTEM'S PPS LTDA, desde que este complete el perfil y los requisitos necesarios para ocupar el cargo.
- AUDIOSYSTEM'S PPS LTDA se compromete a seleccionar candidatos con excelente calidad humana y con alto potencial en cumplimiento de las habilidades tales como trabajo en equipo, orientación al logro, dinamismo y servicio al cliente.
- Las personas que integren la organización deben ser personas caracterizadas por un gran carisma y prestos a servir por más pequeña que sea la labor a realizar en la empresa.
- Mirando hacia un mercado global y estandarizado, nos comprometemos a integrar personal tenga conocimientos homogéneos y flexibles al cambio, con el fin de lograr primero una alta calidad y segundo un alto nivel de servicio a través de la respuesta eficaz a los cambios del mercado.

1.6 CONSTITUCIÓN LEGAL Y CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS

AUDIOSYSTEM`S PPS LTDA se encuentra constituida legalmente ante cámara de comercio. “La Cámara de Comercio de Bogotá, con fundamento en las matriculas e inscripciones del registro mercantil, certifica:

Nombre: AUDIOSYSTEM`S PPS LTDA.

N.I.T: 900 199 491-2

Domicilio: Bogotá DC Cll 75 N 24 - 43

Certifica:

Matricula N0 1764698 del 17 de Enero del 2008.

Certifica:

Constitución: que por escritura pública No: 01184236 inscrita el 17 de Enero del 2008 bajo el libro número 9, se constituyo la sociedad comercial denominada: AUDIOSYSTEM`S PPS LTDA⁵.

En cuanto al cumplimiento de requisitos, la producción cuenta con estándares y controles de calidad que se ajustan a las exigencias de las entidades reguladoras y las diseñadas por el mismo gerente de la compañía basada en la experiencia de producción y la calidad exigida por el cliente. Pero no se tiene ningún proceso de certificación de calidad internacional ni ningún sello nacional que lo avale, se reconoce la poca atención que se le ha prestado a las certificaciones de los procesos, a pesar de que estos continuamente se están mejorando, Igualmente aun hace falta investigar e indagar sobre los estándares de producción en materia ambiental y en cuanto a otros tipos de requisitos.

⁵ Cámara de Comercio AUDIOSYSTEM`S PPS LTDA.

2. ESTUDIO MATRICIAL

El objetivo principal de este caso está enfocado a la evaluación de la situación actual de la empresa y de su entorno, todo esto en busca de la generación de una estrategia sólida que incluya el presente y el futuro de AUDIOSYSTEM'S LTDA; el estudio matricial nos permitirá obtener una ratificación de la situación actual y de sus bases para la edificación de una posición y desarrollo de estrategias en beneficio de la empresa.

2.1 MEFI.

Esta matriz tiene como objetivo la consolidación de las variables internas que afectan a la empresa y en qué proporción lo realizan, éstas son el resultado de un estudio de los factores que pueden llegar a afectar de forma sustancial a cada empresa, cabe aclarar que dentro del campo de la administración cada compañía es única y como tal las características y sus variables en ella son diferentes, algunas de las más frecuentes son; calidad, costos, cultura organizacional, capacidad financiera, experiencia, desarrollo industrial, capacidad de producción, tiempos, logística entre otros; determinado este criterio plenamente como se desarrolla dentro de la empresa se procede a otorgarle una calificación donde 4 es la mayor nota la cual determina que está en logro a la perfección su desarrollo y siendo 1 la calificación más baja la que indica que la empresa no está realizando esta actividad de forma correcta y por ende afecta el desarrollo de la compañía, de igual forma lo podemos manejar como: 4 gran fortaleza, 3 menor fortaleza, 2 menor debilidad y 1 gran debilidad.

La parte crítica que se presenta en esta y en realidad en todas las matrices es escoger de forma adecuada las variables que verdaderamente afectan el desarrollo del objeto social, en ocasiones este trabajo no puede ser realizado de forma idónea por personal interno debido a que puede estar sesgado, es en este punto en donde una persona ajena a la compañía con conocimientos administrativos discrimine las variables que de igual forma se presentan en acuerdo con el personal interno; otro aspecto clave es la ponderación de la

importancia de los factores críticos los cuales deben ser teniendo en cuenta cómo afectan directamente al objeto social de la empresa, representado como valor agregado.

El último paso dentro de la matriz esta dado por la evaluación la cual es de gran vitalidad, este proceso surge de una discusión de como este factor se está desarrollando, es claro de presuponer que entre mayor sean las calificaciones la empresa debe demostrarlo en un crecimiento de su mercado.

Una vez realizado estas partes se encontró dentro la empresa AUDIOSYSTEM'S PPS LTDA los factores críticos, su ponderación y su evaluación.

Tabla 2: Matriz Evaluación de Factores Internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO

FACTOR CRITICO	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
FORTALEZAS			
Calidad en el producto	15%	4	0,60
Reconocimiento de la marca	12%	3	0,36
Tiempo para el desarrollo del producto	8%	3	0,24
Experiencia	10%	4	0,40
Alta tecnología	10%	4	0,40
Innovación	12%	3	0,36
Buenos incentivos a los empleados	6%	3	0,18
Ética y Responsabilidad social de la empresa	2%	3	0,06
DEBILIDADES			
Sistema de gestión de costos	15%	2	0,30
Bajo poder de negociación con proveedores	10%	1	0,10
TOTAL	100%		3,00
	TOTAL MEFI		3.00

Fuente: Los Autores

Después de esta selección de factores se determinaron que factores como la calidad en el producto, el reconocimiento de la marca y la experiencia apuntan hacia un buen desempeño óptimo empresarial así como una buena imagen corporativa, lo que nos da indicios así donde se debe orientar las estrategias de la empresa, es importante indicar que cuando se realiza un análisis de estos se pretende idéntica un rumbo, el cual debe estar aterrizado a las condiciones actuales tanto interna como externas de la compañía.

Como es bien determinado dentro del presente documento AUDIOSYSTEM'S PPS LTDA es una empresa consolidada y fortalecida en el área de producción lo cual nos indica cual debe ser el posicionamiento de la empresa, esto determinando que es el pilar de la estrategia a seguir.

Si miramos aspectos como el tiempo para el desarrollo del producto, notamos la importancia de la alta tecnología e innovación, la calidad y eficiencia aplicada a los procesos industriales junto con las pocas pero efectivas capacitaciones de los empleados ha ayudado a mantener un producto de excelente calidad, presentación y diseño. Esto es gracias a la combinación de distintas fuerzas, que se fundan en el desarrollo tecnológico, consiguiendo en primera instancia una reducción significativa de tiempos muertos (teoría de las restricciones) y, asimismo, optimización en el entrenamiento del personal.

Otros temas que atañen a la compañía internamente:

- Buenos incentivos económicos y compensatorios para los empleados
- Ética y Responsabilidad social de la empresa con su gente y su entorno.

Como debilidades dentro de la compañía encontramos que los sistema de gestión de costos no tienen una estrategia ni orden muy definido lo cual es un factor a solucionar con urgencia, Igualmente encontramos el bajo poder de negociación con proveedores, ya que la mayoría de proveedores son internacionales se ve primero la afectación de una moneda extranjera y en segundo lugar por el bajo volumen que la empresa maneja en comparación con corporaciones mundiales no se puede tener mucha influencia con los

proveedores. Igualmente estas debilidades se convertirán con una buena estrategia en oportunidades de para empresa.

2.2 MEFE

En esta matriz a diferencia de la anterior se analizo los factores que afectan a la empresa de forma externa, es decir en los que no pueden ser controlados por una sola empresa si no por el mercado, lo cual nos indica que para empresas similares del sector seria congruente encontrar las mismas variables, ahora bien esto no indica que las afecte en la misma proporción lo cual si genera que aunque sean las mismas características el resultado sea diferente.

La determinación de estas características esta determinado o se pueden obtener de los movimientos del mercado, tales como: gobierno, tasa cambiara, reglamentaciones, ley tributaria, competencia, tendencias de consumo, debemos entender que entre más fáciles de superar estas barreras se podría presentar un hacinamiento, lo cual es la saturación e empresas realizando las misma actividades, en el otro extremo se presentaría el monopolio lo cual tampoco es correcto para el mercado. Para el presenta caso se presenta un mix en las variables y en los servicios de las misma lo cual genera una particularidad para el desarrollo del objeto social.

Una vez seleccionado los factores critico externos se procede a la ponderación que se determina en que porcentaje afectan a l empresa, de este se procede a o la calificación que está determinada de 1 a 4, siendo 1 gran amenaza, 2 menor amenaza, 3 menor oportunidad y 4 mayor oportunidad; mientras las mayorías de las evaluaciones tiendan a 4 se estará en una posición muy cómoda para generar desarrollo de las diversas oportunidades.

Una vez realizado el proceso de selección de las variables, se determina que el mercado está sujeto a múltiples acciones que esta enfocados en los competidores, las cuales no se pueden manejar, pero si es un poca más fácil de supera con las características que cuenta la empresa en la actualidad

Tabla 3: Matriz de Evaluación de Factores Internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO

FACTOR CRITICO	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
Oferta de proveedores internacionales	10%	4	0,40
Crecimiento de la Demanda por Cultura del Entretenimiento	10%	4	0,40
Idiosincrasia Colombiana	10%	4	0,40
Competitividad Global	5%	3	0,15
AMENAZAS			
Ingreso de Competidores Internacionales	20%	1	0,20
Mayor Inversión de Rivales Comerciales	20%	1	0,20
Incremento de Regulación en la Política Medio Ambiental	5%	2	0,10
Sofisticación del Consumidor y exigencia de Certificación de Calidad	10%	2	0,20
Inestabilidad tributaria	10%	2	0,20
TOTAL	100%		2,25
	TOTAL MEFE		2,25

Fuente: Los Autores

En este caso, tenemos en cuenta cómo la oferta de proveedores internacionales puede repercutir sobre la Competitividad Global; por supuesto, si contamos con el apoyo de proveedores externos, vamos a ser más competitivos en todo el globo ya que gracias a la representación de sus marcas los productos van a tener una mejor acogida.

Por un lado, sabemos que el crecimiento de la demanda por la cultura del entretenimiento es cada vez más copioso y se hace cada día más visible, sobre todo en época de festivales y carnavales de connotación nacional e internacional. Colombia realiza más de 200 festividades mensuales nacionalmente lo que lo convierte en un mercado favorable para explotar, pues actualmente es mas la gente quiere participar y organizar eventos (hacer gestión cultural) la cual demanda mas servicios de Producción y Audio los cuales ofrecemos a través de nuestros excelente y amplio portafolio de

servicios. Lo anterior responde asimismo a la idiosincrasia colombiana, que se caracteriza particularmente por su alegría y su diversidad cultural, respaldada por la UNESCO (entidad reguladora y certificante de los patrimonios internacionales -declarados- de la humanidad) quien ha venido certificando a través de estos 10 años las festividades y carnavales Colombianos como el carnaval de Barranquilla y el carnaval de blancos y negros mientras que festividades como las ferias de Cali y el festival del joropo

Igualmente gracias a los muy masivos aportes que los dos últimos periodos presidenciales han dado a entidades culturales como lo son el Ministerio de Cultura, Fundación Batuta, Filarmónica Nacional se han podido crear programas de esparcimiento y apoyo cultural como: PNMC (Plan Nacional de Música para la Convivencia), Festival Iberoamericano de Teatro y Gran Concierto Nacional 20 de julio.

Todos estos aspectos propios de la cultura y el Folclor Colombiana han ayudado a que el sector de eventos y espectáculos nacional crezca y sea reconocido a nivel nacional e internacional.

Del mismo modo la producción Racks es un mercado que presenta oportunidades y que frente a los producidos en China han tomado nombre por la calidad y características que se presentan, generando así una posibilidad latente de un direccionamiento del mercado así la calidad, y aprovechar de esta forma la tendencia de la presencia de nuevos artistas.

Otras temáticas que involucran a la compañía externamente:

- Ingreso de Competidores Internacionales, Refiriéndose a la fabricación de racks especialmente la Incursión de productos chinos en las principales ciudades colombianas, y en el caso de los servicios de producción y audio profesional la incursión de nuevos competidores en las ciudades fronterizas.

- Mayor Inversión de Rivaless Comerciales, Puntualmente los competidores del sector de eventos se encuentran frecuentemente innovando sus equipos esto hace cada día más competitivo el sector.
- Incremento de Regulación en la Política Medio Ambiental (Crisis Climática), Las cuales se refieren a regulaciones propias del entorno de laboral, medición de ruidos, gases, luz e impactos al ambiente, Igualmente en el área de eventos las regulaciones propias de la DEPADE (Departamento de Prevención y Atención de Desastres) los cuales están a cargo de medir los impactos que conlleva realizar un evento.
- Sofisticación del Consumidor y exigencia de Certificación de Calidad, el diseño y la calidad de los productos y servicios son enfocados hacia un mercado más exigente y conocedor hoy en día la facilidad de las comunicaciones y la navegación le permite al cliente comparar desde su casa diferentes productos a nivel mundial pro eso es tan importante darle una gran importancia a la innovación y diseño
- Inestabilidad tributaria, Este Factor se presenta debida al aumento de permisos, impuestos, estampillas, retenciones y de más argumentos fiscales que se presentan en el momento de realizar un contrato con entidades privadas y públicas a nivel nacional, ya que muchas veces el costo de estas son exageradas a nivel de servicios de eventos y espectáculos.

2.3 MEM

Esta matriz está enfocada a revisar los aspectos de la misión estén de acuerdo con el proceder de la empresa y que a partir de esta este construida la estrategia, recordemos que la misión de la empresa es a lo que se dedica la empresa y la visión es a donde se quiere llegar.

Tabla 4: Matriz de Evaluación de la Misión

MATRIZ DE EVALUACION DE LA MISIÓN

FACTOR CRÍTICO	Sí	No	Parcialmente
CLIENTES	X		
BIENES Y SERVICIOS	X		
MERCADOS	X		
DESARROLLO TECNOLÓGICO	X		
SUPERVIVENCIA Y CRECIMIENTO			X
FILOSOFÍA	X		
CONCEPTO DE SÍ MISMA	X		
CREATIVIDAD RECONOCIDA		X	
CALIDAD INSPIRADORA	X		

MISIÓN.

- “Somos una empresa prestadora de servicios ubicada en el área de eventos y espectáculos. Contamos con los equipos, la tecnología, la logística y el personal necesario para cualquier tipo de evento”.

“Igualmente somos la primera fábrica a nivel nacional en la elaboración de Racks, estuches especiales (Flight Cases) y cajas acústicas. Contamos con la infraestructura industrial y la tecnológica necesaria que le garantiza a nuestro producto la mejor calidad del mercado nacional”.

La empresa se dedica a la organización de eventos y a la prestación de servicios de Audio y Producción de Eventos y Espectáculos. Asimismo, trabaja con todos los productos relacionados a eventos masivos y de pequeño tamaño. Su mercado es amplio y en el país se centra en las personas dedicadas a la gestión cultural, empresas o Agencias que realizan eventos, contemplando actividades de ocio y diversión. La empresa cuenta con un excelente capital humano, las personas que componen la organización se caracterizan por ser competitivas, competentes, y la empresa les ofrece la oportunidad de estar en constante aprendizaje por medio de transferencia de conocimiento llegando así a obtener un personal preparado los cuales unen

sus esfuerzos en pro de conseguir los objetivos que se plantea la organización.

AUDIOSYSTEM´S LTDA además de prestar servicios también es la primera y más reconocida fábrica nacional de estuches especializados en la protección de diferentes instrumentos y materiales, Se diferencia de todas las empresas de Racks y flightcases porque elabora sus estuches según las necesidades del cliente la empresa se dedica a fabricar y comercializa esta clase de productos lo que les ha brindado un excelente reconocimiento nacional. Igualmente incursiona en el diseño y elaboración de cajas acústicas las cuales no tienen ninguna empresa representativa a nivel nacional aunque si es un producto muy competido a nivel internacional.

Podemos determinar así que la misión de la empresa ha sido concebida de acuerdo a su realidad y capacidad lo cual afianza que su desarrollo será basado en estrategias coherentes con la misión.

2.4 MATRIZ DEL PERFIL DE LA COMPETENCIA

En esta matriz se incorpora las empresas competidoras del sector, de igual forma se determinan las variables claves en el desarrollo del mercado, es decir que características son importantes dentro de las empresas para tener una participación considerable dentro del mercado, para nuestro caso seleccionamos las 5 compañías más importantes.

Una vez determinadas las variables importantes dentro del sector para las diversas empresas se procede a dárseles una ponderación de acuerdo al mercado y no se puede caer en el error de generar las ponderaciones desde una empresa, una vez se presenta esto se califica de 1 a 4; siendo el 1 debilidad mayor, el 2 debilidad menor, el 3 fortaleza menor, el 4 es fortaleza mayor.

Dentro de este análisis debemos observar cuales son la empresas más importantes y su posicionamiento, en el caso de una empresa estar por

debajo de 2 nos indica que tiene mal manejo del mercado y de su sistema interno como tal, de igual forma esta calificación le dará una tendencia a acabarse como organización, el poseer más de 2,5 no indicara que la empresa posee un buen posicionamiento y entre mas tienda a 4, mayor será su fortaleza.

En esta matriz es importante destacar las variables que determinan el desarrollo del mercado porque a partir de esta evaluaremos a AUDIOSYSTEM'S PPS LTDA y generaremos la estrategia para fortalecer de manera contundente los aspectos que más generan diferenciación y ventaja dentro del mercado de servicios y Racks.

La experiencia dentro de la mayoría de las empresas considera un pilar fundamental para los clientes y aun mas en un sector donde los servicios son de un costo elevado y que son susceptibles de problemas se debe recurrir a los que saben y tiene la experiencia, para el caso de AUDIOSYSTEM'S PPS LTDA se presenta unas condiciones buenas frente a los competidores.

El segundo factor analizo y que posee la mayor ponderación es la tecnología en la cual estas empresas están en igualdad de condiciones y aunque no mantienen lo último en tecnología siempre si están en un constante proceso de renovación de los elementos con que se desarrollo su objeto social, en este punto generar una diferenciación considerable queda sujeto al rezago de los demás que no es lo que común mente se presente dentro de este mercado.

La puntualidad no solo en este sector sino en todos es de gran importancia y se cumple dentro de los parámetro de logística que se cuenta dentro de nuestro país y ciudades, en este aspecto aunque hace parte del servicio no es un factor vital; la seguridad industrial y el precio no afectan en gran magnitud, aunque se debe mantener un continuo control en estas dos variables no son de gran desarrollo.

Y en donde se está dirigiendo la mayoría de los mercado es la buena atención al cliente y sobre todo en el momento de la postventa, en donde AUDIOSYSTEM'S PPS LTDA ha generado un trabajo de mejoramiento continuo y con políticas de mantenimiento de los clientes.

Tabla 5: Matriz de Perfil de Competencia.

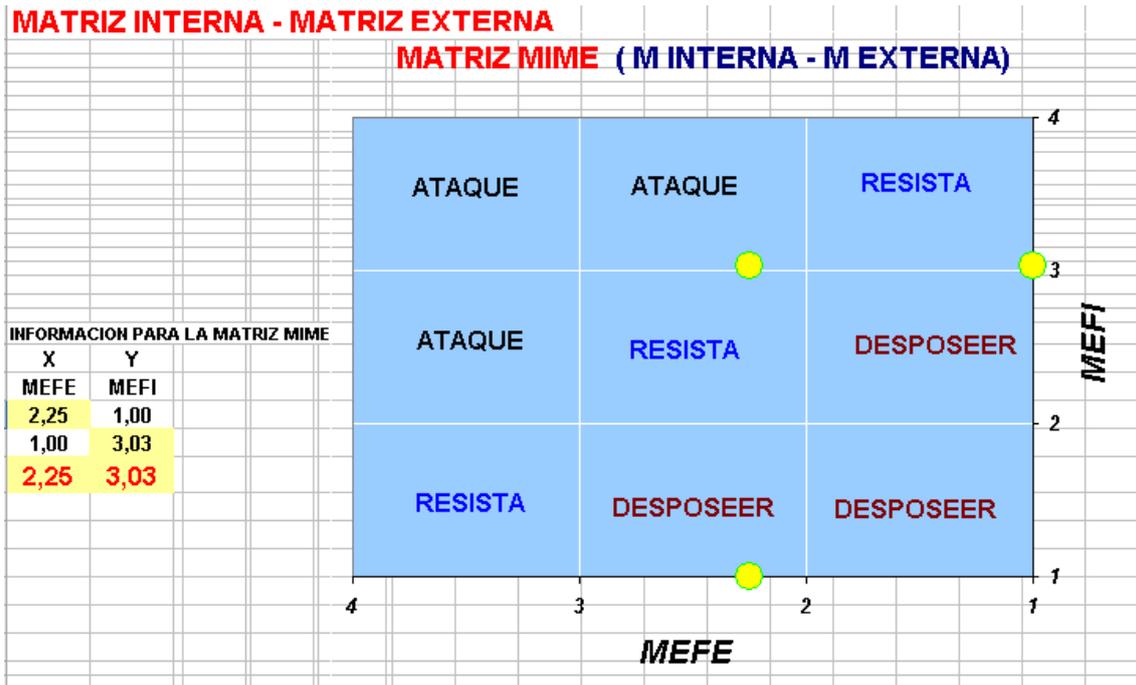
MATRIZ DEL PERFIL DE COMPETENCIA

FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PONDERACIÓN	C.VILAR		PEOPLE SOUND		JAIME DUSSAN		VIDEO Y AUDIO SOLUTIOS		AUDIOSYSTEMS	
		CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
EXPERIENCIA	21%	4	0,8	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6
TECNOLOGÍA	33%	3	1,0	3	1,0	3	1,0	3	1,3	3	1,0
PUNTUALIDAD	15%	3	0,5	3	0,5	3	0,45	3	0,5	3	0,5
SEGURIDAD	8%	3	0,2	2	0,2	3	0,2	2	0,2	2	0,2
PRECIO	10%	2	0,2	3	0,3	2	0,2	4	0,4	2	0,2
SERVICIO AL CLIENTE	13%	2	0,3	3	0,4	2	0,3	3	0,4	4	0,5
			-		-		-		-		-
			-		-		-		-		-
			-		-		-		-		-
			-		-		-		-		-
			-		-		-		-		-
			-		-		-		-		-
			-		-		-		-		-
	100%		3,0		3,1		2,8		3,4		3,0

Fuente: Los Autores

Algunos de nuestros valores corporativos, que dan cuenta de las políticas de la empresa, son: experiencia, tecnología, puntualidad, seguridad, buen precio, excelente servicio y atención al cliente. Si observamos detenidamente estos principios empresariales, encontramos bases de honestidad y compromiso con los consumidores; somos ciertamente una firma cliente-orientada, esto es notorio en cómo nos comportamos frente al entorno, en el que incluimos a la competencia. Esta, tiene que ser un agente de cooperación y *competencia* en la que ambas partes saquen provecho mutuamente y se enseñen una a la otra, velando por el cumplimiento, ejecución, materialización y consecución de las metas y objetivos particulares de cada una

Tabla 6: Matriz Posición: MEFE, MEFI, MIME



Fuente: Los Autores

De acuerdo con esta matriz la empresa se encuentra en una posición de “ataque”, durante los últimos años la compañía se ha empezado a consolidar en los factores internos lo que ha generado un desplazamiento hacia la posición de ataque, que si en verdad no es del todo clara si evidencia las capacidades de generar estrategias en busca de obtención del mercado;

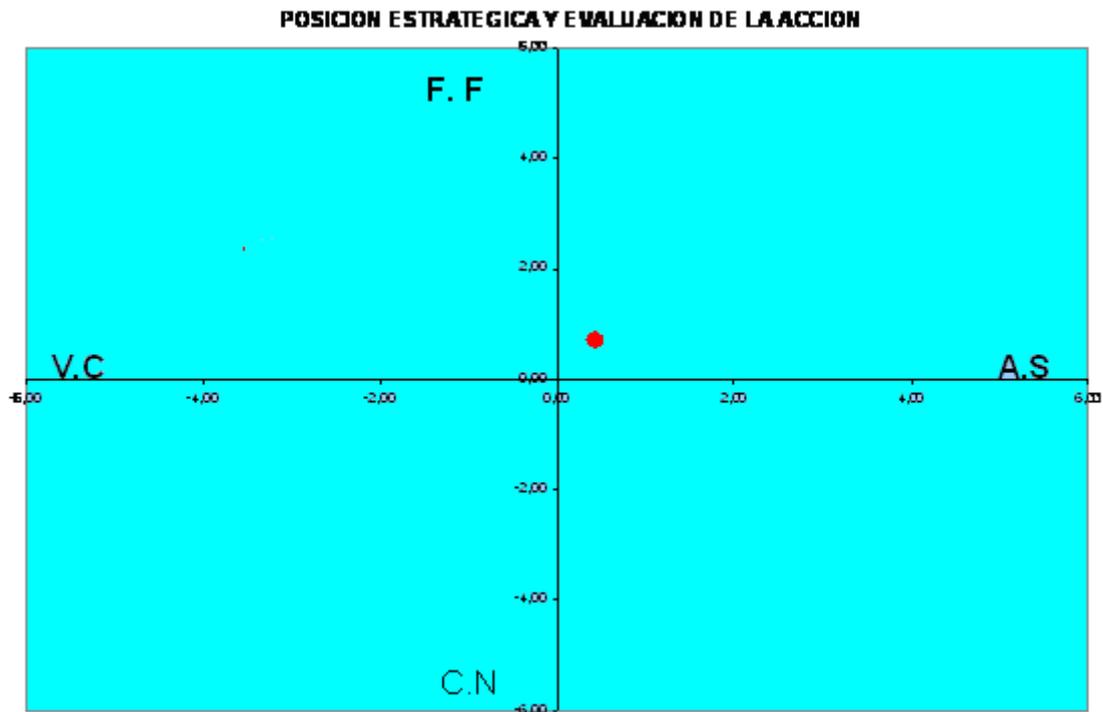
Tabla 7: Información grafica PEEA

INFORMACIÓN PARA LA GRAFICA DE PEEA

	PUNTOS	
	X FF/CN	Y VC/FI
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	-2,00	
CLIMA NEGOCIO - RIESGO PAÍS (CN - RP)		-2,33
FORTALEZAS INDUSTRIA - ATRACTIVO SECTOR (FI-AS)	2,60	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		3,00
	0,60	0,67

Fuente: Los Autores

Tabla 8: Posición Estratégica y Evaluación de la Acción



Fuente: Los Autores.

La determinación de hitos de gestión tales como: ventajas competitivas, fortalezas financieras, fuerza de la industria e identificación del riesgo país; responden a la necesidad de concretar acciones conjuntas referentes al desarrollo de la empresa. Por un lado, contamos con una ventaja competitiva ineludible: la empresa es una de las mejores prestadoras de este servicio y tiene la particularidad de una trayectoria y calidad igualmente al ser la única y más reconocida empresa de estuches de protección: la marca se ha construido y reconocido por más de 10 años y el estado en el que se encuentra hoy en día refleja toda la experiencia que se ha acumulado durante esta última década. La ventaja competitiva se mantiene gracias a la innovación servicio y calidad pero actualmente se presenta la obligación de revaluara las actuales estrategias financieras internas con el fin de pasar de estar en la zona de resistencia a la zona de ataque de una forma clara y no quedar en un límite en donde la empresa no tenga la claridad de que estrategia tomar.

2.5 MATRIZ DOFA

En esta matriz se busca todos los factores críticos establecidos en las matrices MEFE y MEFI para analizar cada una de las cuatro posiciones estratégicas y sus respectivas correlaciones; realizar la determinación las estrategias genérica que se ajusten a la situación estratégica para a partir de esta desarrollar una descripción detallada de la estrategia de acuerdo con el particular de AUDIOSYSTEM'S LTDA

Tabla 9: Matriz DOFA

		MATRIZ DOFA	
		DEBILIDADES	FORTALEZAS
		1 Sistema de gestios de Costos	1 Calidad en el producto
		2 Bajo poder de negociación con proveedores	2 Reconocimiento de la marca
			3 Tiempo para el desarrollo del producto
			4 Experiencia
			5 Alta tecnología
			6 Innovación en el producto
			7 Ética y responsabilidad social de la empresa
OPORTUNIDADES	1 Oferta de proveedores internacionales	POSICION (DO)	POSICION FO
	2 Crecimiento de la Demanda por Cultura del Entretenimiento		
	3 Idiosincracia colombiana		
	4 Competitividad Global		
		D1, 04: SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS	F1, 02, 03: PENETRACIÓN DE MERCADO
		D2, 01: ESTRATEGIA DE ASOCIACIÓN	F6, 04: DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA
		D2, 02: DIVERSIFICACIÓN HACIA ATRÁS	
AMENAZAS	1 Ingreso de Competidores	POSICION (DA)	POSICION (FA)
	2 Incremento de Regulación en la Política Medio Ambiental (Crisis Climática)		
	3 Sofisticación del Consumidor y exigencia de Certificación de Calidad		
	4 Inestabilidad tributaria		
		D1, A4: INNOVACIÓN SISTÉMICA ESPECÍFICA	F1, F5, F6, A1: INTEGRACIÓN HORIZONTAL
		D2, A1: COOPERACIÓN CON LOS PROVEEDORES	F5, A1: DESARROLLO DEL MERCADO

Teniendo en cuenta la matriz DOFA llegamos a los siguientes cruces y con su respectiva estrategia.

2.5.1 D1, O4: SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS

En este caso la empresa tiene el reto de optimizar la especialización y continúa mejoría del sistema de gestión de costos en función de registrarlos más organizadamente, para ser más competitivos frente a los rivales externos (multinacionales). La idea es mejorar las estrategias y los sistemas contables actualmente utilizados con el fin de que la empresa llegue a ser real e internacionalmente competitiva.

2.5.2 D2, O1: ESTRATEGIA DE ASOCIACIÓN

Para poder aumentar el poder de negociación con los proveedores la empresa debe valerse de mecanismos y herramientas comerciales que le permitan tener fortalezas y ser reconocida por los externos. La asociación es una herramienta que le permitiría facilitar la adquisición de los productos, y especialmente las materias primas a un mejor precio y óptima calidad, hay que tener en cuenta que estas son susceptibles de importación, así que vale la pena unir esfuerzos para lograr una alianza estratégica consolidada en donde las dos partes salgan beneficiadas.

2.5.3 D2, O2: INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS

La carencia de la compañía para negociar de forma óptima con los proveedores los conduce a realizar una estrategia que les permita mejorar las condiciones con estos grupos de interés, esto puede llegar a causar un impacto positivo sobre el incremento de la demanda gracias a que se puede ver afectado el precio al público de forma positiva, si a través de incentivos de tipo logístico y comercial (responsabilidad sobre el transporte de los insumos dados, tarifas extraordinarias

asumidas por la empresa, etc.) se logra que los proveedores brinden mejores precios y ofrezcan siempre estándares que certifiquen la calidad, se podrá brindar un servicio unido a la política de calidad de estas empresas, y acorde a la especialización de los consumidores, en los que cada día crece más la demanda por un excelente servicio de eventos de corte cultural, didáctico y de entretenimiento.

En la parte de producción de Racks la integración hacia atrás beneficiaría mucho la estructura de costos del producto ya que si pueden obtener materia primas fabricándolas ellos mismos, se evitarían tener que aceptar precios excesivamente altos, impuestos por los proveedores e igualmente desaparecerían los costos de nacionalización y logística en el caso de las materias primas importadas.

2.5.4 F1, O2, O3: PENETRACIÓN DE MERCADO

Al brindar calidad en los bienes y servicios ofrecidos por la empresa se reconocemos el mercado logrando incentivarlo a que sean leales a la marca y a la empresa. Del mismo modo, es importante tener en cuenta que la creciente tendencia a hacer o realizar planes de connotación cultural le permite a la empresa explotar grandes oportunidades, todo ello es fruto del trabajo de entidades mixtas (privadas y gubernamentales) que han hecho de la gestión cultural una realidad creciente y de talla internacional, reconocida en todo el mundo (ej. Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá – bianual).

Actualmente los colombianos han cambiado su forma de adquirir entretenimiento la demanda se ha perfilado a ser más exigente buscan espectáculos diferentes y sofisticados una forma de entretenimiento diferente a los que generalmente se ofrecían, por esta razón podemos ver que actualmente hay mas generación de conciertos y espectáculos dirigidos a audiencias muy sofisticadas, espectáculos como: cats, el circo del sol, Aerosmith, Cold Play , Campus Party necesitan un cuidado y servicio especial para los cuales las empresas colombianas deben

estar listas a ofrecer convirtiéndose al mismo tiempo en una oportunidad de mercado.

Los empresarios y productores están viendo a Colombia y especialmente a la ciudad de Bogotá como una plaza atractiva para la presentación de artistas o shows de calidad alta y para AUDIOSYSTEMS PPS esta debe ser una oportunidad de no desperdiciar es necesario fortalecer su tecnología y conocimiento con el fin de poder prestar sus servicios a este nuevo nicho del mercado.

Por otra parte, tenemos la idiosincrasia colombiana esto quiere decir que somos *rumberos*, nos gusta la fiesta y la diversión, gracias a esta realidad contamos con el chance de desarrollar un producto que satisfaga esta necesidad. De hecho, cuando un nacional quiere destinar parte de sus recursos a algo que le genere “felicidad” opta por buscar la forma de participar en una festividad o carnaval (que puede ser pequeño o de gran envergadura), necesita contratar una empresa que preste los servicios especializados en eventos.

2.5.5 F6, O4: DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA

Para que la empresa sea competitiva internacionalmente necesita calidad pero también una continua innovación; esta va unida al desarrollo tecnológico y a la ciencia aplicada en los procesos industriales y administrativos. Si introdujeran nuevos productos, conseguirían que los competidores internacionales los vieran como una empresa susceptible de ser considerarse un foco comercial clave y determinante. En este sentido, se podría negociar con ellos para hacer una eventual alianza estratégica, que se basaría en la cooperación dirigida a la innovación, factor fundamental para el crecimiento de ambas firmas. Además, al ser más competitivos la empresa lograría consolidarse como la mejor del mercado, esto generaría credibilidad en los consumidores y, por ende, altos niveles de fidelidad hacia los productos y servicios.

Además de negociar alianzas con los mismos proveedores, la empresa podría aprovechar el hecho de que desarrolla productos y servicios basados en las necesidades específicas de cada cliente, se podría desarrollar una estrategia ambos actores participen y desarrollen proyectos de fusión de marcas, generando nuevos productos y servicios, refrescando el catálogo de productos y servicios para las compañías participantes.

2.5.6. D1, A4: INNOVACIÓN SISTEMÁTICA ESPECÍFICA

Esta estrategia tiene como objetivo la creación de lugares de trabajo más organizados, ordenados, limpios y seguros. Mediante su conocimiento y aplicación se pretende crear una cultura empresarial que facilite, por un lado, el manejo de los recursos de la empresa, y por otro, la organización de los diferentes ambientes laborales, con el propósito de generar un cambio de conductas que repercutan en un aumento de la productividad.

2.5.7 D2, A1: INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS

Con el Objetivo de aumentar el poder de negociación con los proveedores la empresa debe desarrollar mecanismos y herramientas comerciales que les hagan ver a los externos sus fortalezas y el reconocimiento con el que la empresa cuenta a nivel nacional el país. Esta asociación le permitiría adquirir productos, y especialmente materias primas, a un mejor precio y de óptima calidad. Si tenemos en cuenta que estas son susceptibles de importación, vale la pena juntar esfuerzos para lograr una alianza estratégica bien consolidada y en la que las dos partes salgan beneficiadas.

2.5.8. F1, F5, F6, A1: INTEGRACIÓN HORIZONTAL

El uso adecuado de estas estrategias puede constituir un arma competitiva para la empresa, pues esta repercute o tiene impacto sobre tres niveles fundamentales, según establece Gregory L. Parson, el nivel de industria, el nivel de la firma y el nivel de estrategia, siendo este último el que más nos interesa.

Ya sabemos que con la información se pueden desarrollar mejores estrategias, pues identificamos parámetros de la competencia, el entorno, los cambios sociales y políticos, lo cual nos ayuda elaborar planes y tomar mejores decisiones por ejemplo el conocimiento del mercado explícito, facilita tomar mejores decisiones al estar disponible toda la información a nivel organizacional.

En cuanto a la integración de racks no se convierte en una estrategia efectiva ya que los competidores son internacionales y actualmente la empresa no tiene la suficiente fortaleza para negociar la compra de parte de alguna de las empresas chinas o estadounidenses que más reconocimiento tienen dentro del territorio nacional.

Los servicios de Audio Video y todo lo relacionado a eventos si se prestan para desarrollar esta estrategia ya que son muchas las empresas que por el mal servicio prestado tienen una vida útil muy corta. Se han presentado varias ocasiones dentro de la empresa en que la estrategia ha sido comprar equipos y materiales físicos de las empresas en liquidación pero como tal la empresa no ha querido arriesgar su buena imagen comprando o funcionando nombres o razones sociales, ha preferido mantener esa estrategia interna de compra y seguir manteniendo el nombre y la calidad de los servicios de AUDIOSYSTEM'S PPS LTDA.

2.5.9 F5, A1: DESARROLLO DEL MERCADO

Esta estrategia tiene como objetivo la introducción de productos y servicios en otras zonas geográficas no exploradas, se trata de expandir o buscar nuevos mercados para los productos o servicios que ofrece la organización.

Se puede provechar la oportunidad de explorar nuevos mercados Fronterizos y frecuentemente reconocidos por el nivel de eventos mensuales que manejan, este es el caso de ciudad de panamá que gracias a su atractivo turístico se ha posesionado como una gran plaza de eventos corporativos (lanzamientos de marca, activaciones de marca, congresos empresariales etc.) así que puede ser una plaza con buena acogida para los servicios de AUDIOSYSTEM´S PPS LTDA.

En el caso de los Racks gracias a su calidad y diseño pueden incursionar fácilmente en cualquier país fronterizo con el fin de ampliar el nivel de ventas de la empresa.

Para las anteriores estrategias tenemos en cuenta que la empresa tiene unas variables que ayuda a que esta estrategia sea óptima y que son:

- Posee éxito en lo que hace.
- Existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.
- La organización cuenta con los recursos humanos y el capital que necesita para administrar las operaciones expandidas.
- La organización tiene capacidad excesiva de producción.

2.6 MATRIZ CPE

La matriz CPE es un instrumento que nos permite evaluar las alternativas de estrategias en forma objetiva, se realiza con variables internas y externas identificadas anteriormente y tratadas en la matriz DOFA como fortalezas y debilidades, en conclusión esta matriz nos ayuda a determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables presentadas en el trabajo

Tabla 10: Matriz C.P.E

MATRIZ C.P.E		ESTRATEGIAS		INTEGRACION HORIZONTAL		PENETRACION EN EL MERCADO		DESARROLLO DEL MERCADO		DIVERSIFICACION CONCENTRICA		ASOCIACION		SISTEMATIZACION DE PROCESO		INNOVACION SISTEMICA		
FACTORES		E	INTEGRACION HACIA ATRAS	INTEGRACION HORIZONTAL	INTEGRACION HORIZONTAL	INTEGRACION HACIA ATRAS	INTEGRACION HORIZONTAL	INTEGRACION HACIA ATRAS	INTEGRACION HORIZONTAL	INTEGRACION HACIA ATRAS	INTEGRACION HORIZONTAL	INTEGRACION HACIA ATRAS	INTEGRACION HORIZONTAL	INTEGRACION HACIA ATRAS	INTEGRACION HORIZONTAL	INTEGRACION HACIA ATRAS	INTEGRACION HORIZONTAL	
DEBILIDADES																		
1	Sistema de gestion de Costos	2	3	6	2	4	1	2	1	2	1	2	3	6	4	8	2	4
2	Bajo poder de negociaci3n con proveedores	1	2	2	3	3	1	1	2	2	1	1	3	3	4	4	3	3
3																		
4																		
FORTALEZAS																		
1	Calidad en el producto	4	3	12	3	12	3	12	4	16	4	16	3	12	2	8	3	12
2	Reconocimiento de la marca	3	2	6	3	9	4	12	4	12	4	12	3	9	3	9	3	9
3	Tiempo para el desarrollo del producto	3	1	3	3	9	3	9	3	9	3	9	3	9	1	3	4	12
4	Experiencia	4	2	8	4	16	3	12	2	8	2	8	3	12	2	8	2	8
5	Alta tecnologia	4	2	8	4	16	3	12	3	12	3	12	4	16	3	12	3	12
6	Innovacion en el producto	3	2	6	3	9	3	9	4	12	4	12	3	9	1	3	3	9
7	3tica y responsabilidad social de la empresa	3	1	3	2	6	1	3	1	3	1	3	3	9	2	6	1	3
8																		
OPORTUNIDADES																		
1	Oferta de proveedores internacionales	4	4	16	2	8	2	8	1	4	1	4	2	8	2	8	3	12
2	Crecimiento de la Demanda por Cultura del Entretenimiento	4	3	12	4	16	4	16	4	16	3	12	4	16	2	8	4	16
3	Idiosincrasia Colombiana	4	2	8	3	12	3	12	3	12	3	12	2	8	1	4	2	8
4	Competitividad Global	3	4	12	4		3	9	3	9	3	9	3	9	2	6	1	3
5																		
6																		
AMENAZAS																		
1	Ingreso de Competidores Internacionales	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3
2	Mayor Inversi3n de Rival es Comerciales	1	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
3	Incremento de Regulaci3n en la Politica Medio Ambiental (Crisis Clim3tica)	2	1	2	2	4	2	4	1	2	1	2	2	4	1	2	2	4
4	Sofisticaci3n del Consumidor y exigencia de Certificaci3n de Calidad	2	2	4	2	4	2	4	1	2	1	2	2	4	1	2	4	8
5	Inestabilidad tributaria	2	2	4	2	4	1	2	1	2	1	2	2	4	2	4	2	4
6																		
TOTALES				116	137	133	129	123	142	99	133							

Fuente: Los Autores

Según la matriz CPE si la empresa quiere crecer y hacer de sus amenazas y debilidades aspectos mínimos, y priorizar y centrarse en las oportunidades y fortalezas, tiene que hacer de la capacidad de negociación la piedra angular y su principal objetivo de debilidad a minimizar.

Así mismo se deben usar metodologías comerciales y aplicaciones tecnológicas, que le permitan que los aspectos fuertes sobresalgan, es el caso de la exclusividad, estos deben mantenerse para que finalmente generen un crecimiento ilimitado. De hecho, el reconocimiento del que goza la empresa tanto en el sector como en la mente del consumidor le brinda la oportunidad de presentar una forma de emprendimiento, sostenido con buenas prácticas empresariales tanto a nivel Nacional como a nivel internacional.

3. ANÁLISIS SOBRE EL SECTOR EQUIPOS ESPECIALIZADOS PARA EVENTOS

Hablar de este sector es confuso incluso para quienes los componen una de las principales razones es que su clasificación no ha sido muy clara muchas de las empresas que se dedican a alquilar equipos para el área de eventos se encuentran mal clasificadas actualmente, esto causa una gran migración del sector y confusión dentro de las mismas empresas pues estas no saben dónde y cómo clasificarse, algunas se clasificaron como prestación de servicios artísticos, otras como comercialización de equipos audiovisuales etc. Pero ninguna de estas clasificaciones y conceptos logra describir la verdadera labor que estas empresas desarrollaban dentro de la economía nacional. Finalmente se logro llegar al consenso dentro de las más representativas empresas del sector llegando a clasificarse como **ALQUILER DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA Y EQUIPO**, esta clasificación es la que más se acerca al sector de equipos especializados para eventos, a nivel nacional lo componen alrededor de 150 compañías de pequeñas, medianas y grandes que han decidido seguir esta doctrina de clasificación pero se sabe que muchas empresas siguen confundidas con el tema de la clasificación debido a lo exclusivo de sus servicios. Así entonces la clasificación del sector es según el código CIIU la K749916.

El sector de equipos Especializados para eventos se integra por muchas empresas las cuales se dedican al alquiler venta y distribución de equipos tales como: Equipos de Audio Profesional, Video Profesional, Estructuras tipo concierto (Rigging, Techos, Tarimas Pasarelas.), Alquiler de Generadores eléctricos, Iluminación Profesional, Mobiliario para eventos, Backline.

La estructura Productiva del sector es muy sencilla ya que son servicios que generalmente ofrecen las propias empresas no hay empresas que se dediquen a

ofrecer los servicios por ellas, aunque si existen alianzas estratégicas, una de los sectores que está muy cerca de estas empresas de alquiler de equipos son las llamadas agencias de publicidad quienes entran dentro de la cadena productiva como los clientes ya que a nivel comercial son las que se encargan de diseñar y vender un evento completo para su cliente e internamente contactan a cada empresa para adquirir sus servicios que sean necesarios para desarrollar su evento.

Actualmente se ha logrado identificar empresas del sector que si tienen fuerza propia de ventas pero son muy pocas estas serán descritas más adelante.

Las empresas de este sector han descuidado mucho su estrategia de mercadeo debido a la intervención de productores o agencias de publicidad que solicitan trabajen a nombre de ellos dentro de la ejecución del evento perdiendo presencia de marca total dentro del evento así descrita la situación se termina prestando un servicio no al cliente final si no a un interventor. Entonces se podría describir una cadena muy corta de estrategia Pull donde el consumidor final determina la exigencia del alquiler de determinado servicio por medio de una agencia o productor de eventos, que necesariamente tiene que acudir al sector para satisfacer la solicitud de su cliente.

Cliente → Agencia o productor de Eventos → Empresa alquiler equipos

El sector actualmente tiene muy buenas perspectivas, Colombia se ha convertido en un país de contemplación para realización de eventos corporativos de gran importancia, Igualmente la confianza y la seguridad nacional ha logrado que nazcan nuevos productores y empresas que se dedicaron a realizar espectáculos de trascendencia internacional presentando artista de gran renombre como los son: Cold Play y Aerosmith.

Las ferias, seminarios y ruedas de negocios dan gran participación al sector de alquiler de maquinaria especializada para eventos, la creciente inversión que se

ha venido realizando a nivel gubernamental dando un impulso a la cultura y el incremento del sentimientos nacionalista facilita que las poblaciones y ciudades pequeñas puedan realizar eventos y espectáculos culturales de calidad y todo ello sigue beneficiando especialmente la innovación tecnológica de este sector.

Aunque el sector actualmente no se ha agremiado si se tienen la iniciativa de hacerlo gracias a la participación de agremiaciones tales como la ACL/BTL de Colombia que la componen la mayoría de agencias de publicidad del país, y que actualmente están tratando de agremiar al sector de alquiler de maquinaria especializada en eventos con el fin de implantar regulaciones y certificaciones a las empresas pertenecientes a la asociación.

Ya conociendo las principales facultades que describen al sector de alquiler de maquinaria especializada para eventos, y su clasificación CIIU se ha escogido para el siguiente estudio las 5 principales y más reconocidas empresas del sector las cuales son:

- **C VILAR**

Empresa Colombiana de alquiler de Audio Profesional, Video Profesional, Iluminación Profesional, Backline, Grabación y Estructuras tipo concierto. Fundada hace más de 20 años por el señor Cesar Vilar quien actualmente sigue liderando la compañía como gerente y propietario. Es la empresa nacional más grande en cuanto a sonido e Iluminación en este sector, ha realizado eventos de gran reconocimiento nacional e internacional como lo fueron: Shakira Tour 2008, Juanes Tour la vida es un ratico, Carlos vives Cartagena, Alejandro Sáenz Tour El tren de los momentos, Juan Luis Guerra Tour la llave de mi corazón, Festival de música Clásica Cartagena 2009.

Cuentan con el sistema de audio más grande de América Latina marca ADAMSON, amplificadores LAB GRUPPEN, consolas análogas y digitales YAMAHA, sub-woofers T2. Su Rider de iluminación es compuesto por reconocidas marcas como lo son: MARTIN MAC 2000 y 700, PAR LED seguidores LYCIAN y Par 64.

Actualmente Tiene la representación Comercial para Colombia de marcas como: ADAMSON, MEDIA MATRIX, HIGH END SYSTEMS, EXTRON ELECTRONICS, y ELATION.⁶

- **PEOPLE SOUND.**

Empresa Colombiana de alquiler y venta de audio profesional, Creada hace más de 10 años a manos del señor Samuel Puentes quien actualmente continúa en la compañía como gerente de la misma. Esta empresa ha tenido la oportunidad de convertirse en una de las empresas más grandes en el sector de audio, gracias a los eventos realizados en esta última década, han estado presentes en eventos de gran importancia como lo son: Roger walters ex vocalista de Pink Floyd, Reinado nacional de belleza 2009, festival internacional del joropo 2008, Concierto las 40 principales 2009, Gira Vicente Fernández 2009, y muchos más.

Su rider técnico de Audio está todo compuesto por la marca DAS en sus referencias AERO 48, 24, Sistema AERO 28 A , 38, Monitores DAS 12” Consolas YAMAHA, Sistema Pasivo EV.

Actualmente tienen la representación Comercial de la marca de audio Profesional DAS.

⁶ Tomado de. www.cvilar.com.

- **ILUMINACIÓN JAIME DUSSAN Y CIA.**

Desde su creación a manos del señor Jaime Dussan esta compañía se ha especializado en el campo de la Iluminación Profesional, actualmente ostentan el título de la más grande empresa de Iluminación del país creada hace mas de 20, años actualmente sigue siendo liderada por el señor Jaime Dussan como gerente de la misma.

Ha participado en innumerados eventos, dentro de los que más se reconocen son:

Tour de la magosta SHAKIRA, Mana, Metálica Depeche Mode, Jazz al parque Rock al parque, Vicente Fernández, Miguel bose Gustavo Cerati y muchos más⁷.

Dentro de su rider técnico de Iluminación podemos encontrar grandes marcas como: PAR – LED VARI- LITE, MARTIN, PAR 64, LEPRECOM, PILOT.

- **AUDIO Y VIDEO SOLUTIONS**

Empresa estadounidense creada a manos de dos Argentinos ubicada actualmente en la ciudad de Miami, Bogotá y Buenos Aires se dedican a la consultoría especializada en todas las soluciones de gama alta de Video y Audio, Llega a la Ciudad de Bogotá como sucursal hace más de 5 años con la idea de implementar una empresa dedicada a la comercialización y alquiler de equipos de audio profesional, especialmente incursionando con la línea de Line Array de la Marca Italiana de audio profesional NEXO, son una empresa mediana en el campo del audio profesional incursionando en

⁷Tomado de. www.IluminacionJaimeDussan.com

eventos de origen privado y corporativos con empresas tales como : ALPINA, Mision Carismática Internacional, Leonisa etc..

Su rider técnico de Audio lo compone marcas como : BOSE, NEXO, YAMAHA y SHURE.

- **AUDIOSYSTEM´S PPS LTDA**

Empresa Colombiana creada hace mas de 10 años, a manos del señor Pedro Pablo Sepúlveda inicialmente incursiona en la producción y comercialización de Racks o Flight cases, con el fin de proteger diferentes equipos e instrumentos, hace 7 años deciden incursionar en el área de eventos con el servicio de audio profesional. Actualmente es una empresa mediana en el sector, manejan eventos de tipo corporativo y masivos dentro de los que se destacan: Bavaria, los 100 mejores 2001- 2010, Gran concierto 20 de Julio Monteria, Mini chips Noel Tour 2010 principales ciudades del país, Celebración fin de año policía Nacional de Colombia, Navidad parque de la 93 años 2008 – 2009 y muchos más.

Actualmente realizan alquiler de Audio, Video, Iluminación, Estructuras tipo concierto y efectos especiales. Manejan dentro de su Rider técnico marcas tales como JBL, YAMAHA, RCF, SHURE, D&B, PAR 64, LED PAR, PILOP, DR.

No son representantes comerciales de ninguna marca internacional ya que se dedican a elaborar y comercializar su propia marca de altavoces Profesionales AUDIOSYSTEM´S PPS.

Estas son las cinco empresas escogidas para realizar el estudio no solo porque son las representativas del mercado si no por son las únicas igualmente que publican sus estados financieros los cuales son necesarios para la continuación de nuestro estudio.

El estudio se realizara recolectando la información financiera de cada una de las empresas escogidas, igualmente buscando la clasificación CIIU, para cada una de ellas, tal y como nos describen los autores Luis Fernando Restrepo y Hugo Alberto Rivera están serian las 2 primeras etapas del análisis.

3.1 CLASIFICACIÓN CIIU

La clasificación CIIU se entiende como una serie de actividades económicas por procesos productivos que se clasifican en unidades estadísticas con base a su actividad económica principal, esta clasificación fue realizada por la Comisión Estadística de las Naciones Unidas, en 1989.⁸

En el caso de Colombia la Clasificación CIIU se compone por 6 números y una letra, para el objetivo de este estudio es necesario aclarar que se tomo más de un código CIIU, la razón es porque según la investigación los competidores de Audiosystem´s pps se ubicaban en varios códigos CIIU pero todos pertenecen al sector alquiler de equipos especializados para eventos solo que por las anomalías explicadas anteriormente en el sector se encuentran varias clasificaciones.

El número de NIT y clasificación CIIU de cada una de las empresas escogidas se presentan a continuación:

⁸ Tomado de, <http://muchomas.wikispaces.com/CODIGOS+CIIU>

Tabla 11: Clasificación CIUU y NIT

NIT	Razón Social	CIUU
800187990	C VILAR	K749916
830118953	PEOPLE SOUND.	K712904
830002782	ILUMINACIÓN JAIME DUSSANY CIA	K712904
830104591	AUDIO Y VIDEO SOLUTIONS	G524900
900199491	AUDIOSYSTEM'S PPS LTDA	K749916

Fuente: Los Autores.

3.2 ANÁLISIS DE HACINAMIENTO

La estrategia es un elemento que puede llegar a cambiar la posición de la empresa ante el sector, inclusive es tan influyente que puede llegar a modificar las condiciones totales del sector, muchas empresas han utilizado su propia estrategia para modificar las condiciones de su sector aunque esta es un arma de doble filo tal como lo explica Porter en su libro Ventaja Competitiva, ya que en búsqueda por adaptarse al sector puede presentarse exceso de benchmarking y pasa de ser una herramienta de medición a una herramienta de imitación total, causando erosión de estrategias y hacinamiento en el sector.

El anterior caso es una de las muchas variables que puede llegar a afectar al sector y llevarlo a presentar hacinamiento, el Hacinamiento de un sector es cuando muchas empresas se dedican a hacer estrategias muy parecidas, ósea estas prefieren competir por medio de un posicionamiento estratégico simple, en la cual se dedican a competir por precios o por medio de promociones y publicidades para atraer clientes, pero los productos ofrecidos no tienen ninguna diferenciación, esto termina dando como consecuencia un hacinamiento en el sector, lo cual erosiona la rentabilidad, ya que hay tantas empresas ofreciendo lo

mismo a el mismo tipo de consumidores que terminan causando una vida útil del producto o de las empresas muy corta, las empresas que en estas condiciones cuentan con una mejor exposición publicitaria y rebajan sus precios a costa de una rentabilidad decente, termina adueñándose del mercado y por ende del sector⁹.

Para determinar si el sector al que pertenece AUDIOSYSTEMP´S PPS LTDA se encuentra en hacinamiento vamos a realizar las pruebas que recomiendan los autores Luis Fernando Restrepo y Hugo Rivera las cuales son:

- Análisis Cuantitativo
- Análisis Cualitativo
- Nivel de imitación del sector
- Grado de confluencia.

3.2.1 Análisis Cuantitativo del Sector

El análisis de hacinamiento cuantitativo del sector el cual “tiene como finalidad determinar el grado de asimetría en los resultados financieros del sector estratégico”¹⁰

La simetría es un estudio de la distribución de las medidas de tendencia Central el objetivo es determinar el nivel de sesgo que puede presentarse en los datos analizados en este caso los resultados financieros de cada una de las compañías escogidas, el cual puede ser positivo o negativo.

Las medidas de tendencia central que se van a analizar son: La media, la mediana, tercer cuartil y el coeficiente de variación, para realizar correctamente el estudio es necesario escoger un indicador financiero que será el elemento de comparación en el sector y nos ayudara a determinar si hay o no hacinamiento

⁹ RESTREPO. Y RIVERA, Op.cit., p.33.

¹⁰ Ibid., p. 38.

dentro del sector, para este caso tomaremos como indicador, la rentabilidad sobre activos, la razón es que se quiere determinar la perdurabilidad y liquidez eficiente de la compañía a largo plazo en comparación de las otras del sector. Los resultados de AUDIOSYSTEM´S PPS son los siguientes.

Tabla Activos Audiosystem´s pps Ltda Años 2004-2008

Tabla 12: Tabla Activos Audiosystem´s años 2004-2008

Razón Social	TOTAL ACTIVO AÑO 2004	TOTAL ACTIVO AÑO 2005	0 TOTAL ACTIVO AÑO 2006	0 TOTAL ACTIVO AÑO 2007	0 TOTAL ACTIVO AÑO 2008
AUDIOSYSTEM´S PPS LTDA	495.198	633.270	773.652	922.415	1.196.203

Fuente : Audiosystem´s pps

El análisis se va a realizar con los años 2007 y 2008 ya que los datos financieros de las empresas seleccionadas solo se encuentran actualizados en estos dos periodos. Sin embargo en el caso de AUDIOSYSTEM´S PPS LTDA, tenemos el balance general de los últimos 5 años.

Como se puede observar la empresa a través de los años ha venido ampliando sucesivamente sus activos con el fin de tecnificarse y generar nuevos productos y servicios con mejor calidad.

Para realizar el análisis cuantitativo se escogió el ROA como indicador Financiero debido a que este nos "indica el nivel de utilidades (en pesos) que genera cada peso invertido en los activos de la empresa. Se obtiene de dividir la utilidad neta por los activos totales"¹¹. Arrojó los siguientes resultados:

¹¹ Tomado de. <http://www.serfinco.com/glossary/default.asp?l=R>.

Tabla 13: Tabla Resultados ROA

Razón Social	ROA 2004	ROA 2005	ROA 2006	ROA 2007	ROA 2008
AUDIOSYSTEM'S PPS LTDA	0.1229932	0.1436290	0.1064638	0.0980285	0.0721633

Fuente : Audiosystem's pps

Con estos datos se puede observar que la empresa ha tenido unos resultados muy variables en cada uno de los años en AUDIOSYSTEM'S PPS LTDA sus ROA fueron en términos generales muy buenos, pues no se encontró en ninguno de los 5 años un ROA negativo aunque sí se vio a partir del año 2006 una disminución en cuanto a su rentabilidad año a año hay que hacer una clara revisión al tema de inversiones si es que se está destinando mucho capital a la adquisición de nuevos equipos que no generan una rotación de alquiler alta y por lo tanto un tiempo de recuperación de inversión muy lento o las estrategias de publicidad y promoción no son suficientes para alcanzar un nivel de rentabilidad eficiente con cada uno de los equipos que hacen parte de los servicios ofrecidos por la compañía.

Después de analizar los ROA de la empresa y sus respectivos años, pasamos a hacer los cálculos de las medidas de tendencia central del indicador, para determinar las zonas en las que cada empresa se encuentra ubicada de acuerdo a la rentabilidad de sus activos y los datos que se presentan a continuación:

Tabla 14: Medidas de Tendencia Central

	2007	2008
MEDIA	0.104982	0.141817
MEDIANA	0.091332	0.123945
TERCER CUARTIL	0.0980285	0.183572
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0.1067	0.4494
COEFICIENTE VARIACIÓN	1.018	31.692

Fuente: Los Autores

Estas medidas se toman teniendo en Cuenta los resultados financieros de cada una de las cinco empresas mencionadas al inicio, con el fin de determinar en qué zona se encuentra Ubicada AUDIOSYSTEM´S PPS LTDA

Con base en esto podemos ubicar la empresa de acuerdo a las zonas como son:

Zona 1: Empresas cuyo indicador se encuentre por encima del tercer cuartil.

Zona 2: Empresas ubicadas entre la media y el tercer cuartil.

Zona 3: Empresas ubicadas entre la mediana y la media.

Zona 4: Empresas ubicadas por debajo de la mediana o media.

Zona 5: Empresas con resultados negativos en el indicador.

2.2.1. 1 Análisis de los datos Cuantitativo de la empresa AUDIOSYSTEM´S PPS

AÑO 2007:

AUDIOSYSTEM´S PPS LTDA se encuentra ubicada en la zona 1 ya que su indicador ROA está por encima del tercer Cuartil, aunque por muy pocos decimales esta dentro del tercer cuartil, lo cual quiere decir que sus resultados son homogéneos por dispersión por esta razón tiene un desempeño superior.

AÑO 2008:

AUDIOSYSTEM´S PPS se encuentra ubicada en la zona 4 Debido a que su indicador ROA está por debajo de la media y la mediana, por lo tanto ahora está en zona de perdurabilidad comprometida.

Con estos datos se observa como en los dos años se presentó una variación tanto en la media como en la mediana y el tercer cuartil, en 2007 la media era de 0.104982 en el año 2008 es de 0.141817 se presenta un aumento de 4 puntos gracias al buen desempeño de algunas empresas del sector en este año,

Igualmente sucede con la mediana la cual presenta variaciones en los dos años aumentando en el 2008. En cuanto al tercer cuartil también hay variaciones diferentes año a año esto causa que se presente una asimetría financiera en el sector por lo que la empresa de estudio (AUDIOSYSTEM'S PPS LTDA), se encuentra en diferentes zonas cada año pero sus datos son homogéneos solo en el año 2007, mientras que en el año 2008 presentan cierta dispersión en los datos, dejándola en una situación financiera comprometida.

AUDIOSYSTEM'S en este análisis presenta solamente en el 2007 un desempeño superior y en 2008 su desempeño fue de perdurabilidad comprometida lo que hace que se mantenga fuerte en el sector, pero no se puede confiar pues su perdurabilidad puede llegar a estado tanático si no se recupera. No se puede afirmar que el sector presenta hacinamiento, si se puede concluir que hay empresas dentro del sector con un desempeño superior pues la media es mayor a la mediana en los dos periodos, el sector presenta algunos síntomas que deben ser explicados con el hacinamiento cualitativo.

3.2.2 Análisis Cualitativo del Sector

El análisis Cualitativo es la herramienta la cual nos permite reconocer mas variables dentro del sector que pueden llegar a concluir en un hacinamiento y con ello en una erosión de la rentabilidad, que puede llegar comprometer financieramente a las empresas pertenecientes al sector e igualmente llevarlas a presentar convergencia¹².

El fenómeno de la convergencia para el autor Nattermann (2004) es cuando un grupo de empresas terminan desarrollando actividades similares y reflexiones estratégicas parecidas.¹³

¹² RESTREPO. Y RIVERA, Op. cit., p. 33.

¹³ Ibid., p. 53.

Un análisis de convergencia es la forma de reconocer cuales de los competidores utilizan la imitación como una herramienta de gestión permanente. Además permite reconocer mercados no explotados (manchas Blancas) y así reevaluar la estrategia, muchos de realizan estas acciones por necesidad la situación del sector y el alto grado de hacinamiento los lleva a tomar estas decisiones estratégicas además con el fin de determinar si sus servicios o productos se han convertido en Commodities como consecuencia de la convergencia estratégica.¹⁴

Para Iniciar con el análisis de hacinamiento cualitativo hemos decidido tomar una serie de categorías presentadas dentro del sector analizado como son: precio, plaza, producto, promoción y necesidades a satisfacer, estas categorías han sido escogidas por su transcendencia e importancia en la prestación de servicios evidenciados en el sector y se analizan con el objetivo de identificar el grado de imitación en la gestión y si existe o no un hacinamiento dentro del mismo, una vez obtenidos los resultados estos se compararan con la situación de la empresa escogida para el análisis AUDIOSYSTEM'S PPS LTDA.

- **PRECIO:** Las 5 empresas son competidoras directas pero no manejan el mismo intervalo de precios, generalmente cada empresa cobra por sus productos o servicios lo que estiman es conveniente para cada uno y de acuerdo al avance tecnológico que tienen sus Inventarios "Equipos". En cualquiera de las empresas que se desee comprar o Alquilar se va a encontrar una variación de precios no muy alta pero si algo confusa para el consumidor o cliente, si no es experimentado en el sector, además este sector se ha caracterizado por asignar voluntariamente el precio de sus productos o servicios sin ningún tipo de regulación gubernamental lo que genera que sea el propio mercado del sector quien lo regula. AUDIOSYSTEM'S PPS LTDA por su parte tiene un reconocimiento y ha logrado mantenerse, manejan un tipo de precios medio o relativamente

¹⁴ Ibid., p. 55.

altos esto con el fin de adaptar a los precios que impone el sector, el cual actualmente vive una grave crisis pues son muchos los competidores relativamente piratas o ilegales que han llegado al sector a imponer precios demasiado bajos, ante esta situación AUDIOSYSTEM'S PPS LTDA y las empresas mencionadas en este estudio han decidido seguir con sus precios medios -altos pero teniendo en cuenta que ellos los manejan como un intercambio de adquisición en la calidad de sus productos y servicios.

- **PLAZA:** El servicio ofrecido a los clientes se realiza a través de las oficinas propias de las compañías, Páginas Web y vendedores directos al cliente. Igualmente también encontramos a los productores y agencias de publicidad que terminan siendo un tercer canal de ventas ya que ellos ofrecen los servicios como propios y luego se los alquilan a las compañías del sector.
- **PRODUCTO:** Aunque no se ofrecen los mismos productos y servicios en las 5 empresas si hay unas semejanzas como son: Alquiler de Amplificación profesional, Iluminación Profesional, Video Profesional, Estructuras y Escenarios. La especialidad de AUDIOSYSTEM'S PPS LTDA y que no lo tiene ninguno de sus competidores es la elaboración de Racks o Flightcases para la protección de equipos lo cual la ha posesionado a la empresa dentro del mercado como la mejor en este campo.
- **PROMOCIÓN:** En este tema el sector se encuentra muy inmaduro sin embargo algunas de las empresas mencionadas en este estudio invierten en publicidad pero con un rubro destinado muy pequeño. En el caso de AUDIOSYSTEM'S PPS LTDA se desarrolla poca publicidad solo encontramos Su portal Web, la participación en seminarios especializados, Visitas al consumidor directo por parte de Asesores, El e- marketing a

posibles clientes y el Boca a Boca que ha sido su mayor referencia de clientes. Ninguna empresa en el sector publicita por medios masivos, las que invierten en generar promoción se enfocan en Revistas de publicidad (Marketing News) , Portales Web especializados (m2m), Boca a boca, E – Marketing, Directorios especializados del sector (punto devente),Ferias especializadas (Expo Marketing 2010) y Búsqueda de clientes por asesores.

- **NECESIDADES A SATISFACER:** Lo que buscan los clientes en su satisfacción es que los productos y servicios ofrecidos se adapten a la necesidades específicas de cada evento como lo son:
 - Mejor Precio
 - Calidad.
 - Tecnología
 - Cumplimiento
 - Cobertura
 - Servicio.

3.2.3 Determinación del nivel de Imitación.

Para determinar el nivel de imitación se realiza un comparativo entre las empresas escogidas y las variables escogidas en donde los valores relativos a la calificación son los mismos ofrecidos dentro del libro Análisis Estructural de sectores Estratégicos.

- 1 = No presenta Imitación.
- 2 = Imitación Parcial.
- 3 = Imitación Total

Tabla 15: Análisis Cualitativo

VARIABLE							
TIPO	PESO%	NECESIDADES	AUDIOS	C.VLAR	P.SOUND	DUSSAN	VIDEO SOLUT
Precio	30%	Mejor precio	3	2	4	2	2
		Alternativas	3	2	2	3	3
		Sumatoria	6	4	6	5	5
		Calificación	1.8	1.2	1.8	1.5	1.5
Producto	20%	Tecnología	3	4	3	4	3
		Agilidad	3	4	2	2	2
		Cumplimiento de políticas	3	2	1	2	1
		Sumatoria	9	10	6	8	6
		Calificación	1.8	2	1.2	1.6	1.2
Plaza	30%	Cobertura Nacional	2	2	2	3	1
		Servicio 24 horas	1	1	1	1	1
		Sumatoria	3	3	3	4	2
		Calificación	0.9	0.9	0.9	1.2	0.6
Promoción	20%	Comunicación	2	2	1	2	2
		Nuevas tecnologías	3	4	4	4	3
		Sumatoria	5	6	5	6	5
		Calificación	1	1.2	1	1.2	1
TOTAL			5.5	5.3	4.9	5.5	4.3

Fuente: Los Autores.

Actualmente existe un grado alto de imitación en el sector estratégico. La calificación entre las empresas es estrecha, algunas empresas se caracterizan por tener una diferencia en una de las categorías estudiadas¹⁵.

¹⁵ Ibid., p. 63.

3.2. 4 Determinación del Grado de Convergencia

En este caso se presenta un alto grado de Confluencia estratégica, lo cual es peligroso para el sector por su nivel de asimetría ya que es alto, y puede llegar a presentarse hacinamiento con erosión de estrategia, el comportamiento de las empresas demuestra ser similar entre sí, los productos o servicios suelen satisfacer las necesidades de los clientes de una forma similar o por lo menos esa es la percepción que la mayoría de los consumidores tiene, debido al desconocimiento del nivel tecnológico que diferencia una empresa de otra.

Lo único que puede llegar a generar un grado de diferenciación en este caso es la tecnología que cada una de las empresas posee, pues todas manejan marcas y referencias diferentes entre sí por esta razón hay empresas con una calidad más alta que otras, son necesidades que el mismo mercado ha evidenciado, de allí es donde se desprende que algunas empresas se especialicen en cierto tipo de eventos, (Masivos Corporativos, Promocionales) pero la percepción general es que todos pueden hacer lo mismo y en planos reales algunas empresas tienen mejor desempeño tecnológico en cierto tipo de eventos que otras, Por esto algunas se dedican a prestar un solo servicio especializándose y convirtiéndose en la mejor de ese servicio específico.

Obviamente la calidad del servicio se ha convertido en el mayor factor de diferenciación las empresas integradas en este estudio pero los clientes buscan hoy en día una mezcla de variables dentro del servicio como lo son: la puntualidad, la seriedad y la honestidad estos valores corporativos se están convirtiendo en el factor decisivo a la hora de contratar un servicio, así que los empresarios de este sector deben enfocar todos sus esfuerzos a que la prestación de sus servicios no solo se realicen con calidad si no de manera eficiente, y que cada uno de las personas que laboran para ellos cuente con estos valores y los transmita a la compañía.

En caso concreto de AUDIOSYSTEM´S LTDA sus servicios son reconocidos en el mercado por la calidad de los mismos los cuales incluyen Puntualidad, Honestidad y seriedad, de acuerdo a las políticas establecidas por la compañía se busca integrar un personal que sea propositivo con estos valores, Aunque la empresa se encuentra en las mismas condiciones del sector en cuanto a un alto grado de confluencia estratégica.

3.3 PANORAMA COMPETITIVO SECTOR ESTRATÉGICO EQUIPOS ESPECIALIZADOS PARA EVENTOS

Esta es la herramienta nos permite identificar las manchas blancas que se presentan en el sector, las manchas blancas son todas esas necesidades del consumidor que no aun no han sido cubiertas por nadie, por diferentes razones factores tecnológicos, logísticos o financieros, pero que igual no dejan de traducirse como oportunidades de mercado, pero en este caso específico el panorama competitivo “es una concepción más amplia del panorama de actividades de una empresa, ya que permite identificar un segmento del sector industrial, posibilidades de integración mercados geográficos servidos y la competencia coordinada en los sectores estratégicos relacionados.”¹⁶

Para realizar el panorama competitivo es necesario utilizar la matriz T, esta matriz combina 3 variables de gran importancia para identificar nuevas oportunidades estas son: las necesidades los canales de distribución y las variedades de productos y servicios que existen o ofrecen cada una de las cinco empresas escogidas.

¹⁶ Ibid., P. 63.

Tabla 16: Matriz T Panorama Competitivo

	Comunicación							
	Entretenimiento							
	Recreación							
	Cubrimiento tecnológico							
	Mejor precio							
	Calidad							
Necesidades	Agilidad							
Del	Cumplimiento de políticas							
usuario/	Conocimiento							
Canal	Protección							
	Seguridad							
	Facilidades de transporte							
	Facilidades de Pago.							
	Variedades	Sonido	Iluminación	Video	Estructuras	Racks o flightcases	Backline	Producción Logística
	Asesores especializados							
	Internet							
Canales	Revistas especializadas de Eventos.							
	Alianzas estratégicas con otras compañías de eventos							

	Vendedores externos							
	Directorios especializados del sector.							
	Ferias especializadas							

Fuente: Los Autores

- AUDIOSYSTEM'S PPS LTDA
- C.VILAR
- PEOPLE SOUND
- ILUMINACIÓN JAIME DUSSAN
- AUDIO Y VIDEO SOLUTIONS

En el sector se observan varias manchas blancas, comenzaremos refiriéndonos a las necesidades del usuario o canal, aquí se nota una ausencia en cuanto a la comunicación que muchos de los servicios del sector puede ofrecer a sus clientes, pues para muchos de ellos es de vital importancia que ciertos servicios, aunque no tengan como objetivo principal comunicar si puedan llegar a ofrecerlos, las estructuras, la producción logística, el backline y los racks pueden diseñar diferentes estrategias para generar estrategias de comunicación económica pero efectiva, se evidencia entonces el gusto de los clientes por generar o conseguir estrategias de promoción y comunicación en estos productos y servicios.

Continuando con el análisis se puede observar manchas blancas en cuanto a la recreación, este servicio se perciben en productos tales como: Las estructuras, Los racks y la producción logística, en estos servicios y productos se puede desarrollar estrategias para ofrecerle al cliente un lapso de recreación y hacer del

servicio simple algo diferente y de gran impacto positivo para el cliente, aprovechando una de las necesidades que se encuentran en el mercado.

Según la Matriz los productos como los Racks y el servicio de Alquiler de Backline carecen de agilidad para algunos clientes necesidad básica en nuestros tiempos, ya que parte de un servicio eficiente es cumplir con los tiempos estipulados y pactados con los clientes desde el principio y si se puede reducirles para conseguir un tiempo más corte de entrega aun mejor, para los clientes esta es una latente debilidad del sector.

La iluminación y las estructuras son unos de los pocos servicios en los cuales el tema de la Protección se encuentra abandonada, aunque viene convirtiéndose en un problema más interno (falta de inversión en la protección y presentación) que externo, por el riesgo que corren los equipos en los traslados de un lugar a otro, esta debilidad llega a ser percibido por los algunos clientes debido a la presentación, ya que hay que tener en cuenta que se realizan todo tipo de eventos y hay necesidades específicas en algunos de ellos como la discreción y la elegancia que no hay que dejar de lado y mucho menos cuando se habla de la presentación del producto o servicio.

Igualmente encontramos que las opciones de pago, se encuentran prácticamente abandonadas las empresas del sector no han desarrollado opciones de pago para los clientes, pues generalmente se realizan los pagos de contado pero no hay opciones de crédito o pago con tarjetas. Los portales web sirven como medio publicitario pero ninguno de ellos tiene opciones de pago online. El cliente no tiene más opciones que llegar a un acuerdo de pago por medio de contratos y pagos parciales de contado, presenta un riesgo para ambas partes muchas veces pues se puede presentar incumplimientos de pago para la empresa prestadora una vez ya se ha realizado el evento, y cuando se realiza el pago adelantado en el caso de la empresa contratante y no queda satisfecha con el servicio es difícil llegar a un pacto de pago según el servicio ineficiente que recibió.

Dentro de los canales utilizados por las empresas para ofrecer sus productos y servicios se utilizan las revistas especializadas del sector, este año igualmente se ha aprovechado la llegada de expo marketing para promocionar sus servicios y productos allí, pero los medios impresos como directorios y revistas siguen siendo los de primer acogida a la hora de realizar la promoción y publicidad, las empresas no han explorado las demás opciones de publicidad y esto se convierte en una gran debilidad para el nivel de ventas que cada una de ellas espera recibir hay que invertir un mayor rubro en este tema con el fin de elevar el margen de ventas del sector.

Igualmente podemos observar que se encuentra una completa ausencia de fuerza de ventas propia, no encontramos vendedores externos en todas las empresas estudiadas y esto dificulta su participación en el sector y en la amplitud de su margen de ventas igualmente hay que recordar que hay ferias especializadas pero estas se encuentra centrada en muy pocos servicios y productos que ofrece el sector, lo ideal sería aumentar no solo la fuerza de ventas de cada empresa si no que estas mismas generen ruedas de negocios, exposiciones comerciales y ferias con el fin de generar más publicidad y promoción.

3.4 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LAS FUERZAS DEL MERCADO

El siguiente paso para el análisis estructural de sectores estratégicos es el análisis estructural de las fuerzas del mercado, para este vamos a utilizar el modelo propuesto por el autor Porter en su libro la ventaja competitiva, el objetivo de este análisis es determinar el nivel de atracción del sector estudiado, con el fin de encontrar las razones por las cuales la rentabilidad desaparece en el tiempo, igualmente ayudar a la toma de decisiones estrategias de diversificación.¹⁷

En nuestro caso concreto este análisis estructural de las fuerzas del mercado hace parte del estudio para definir la posición estratégica de la organización AUDIOSYSTEM'S PPS LTDA la cual será desarrollada a largo plazo.

Porter expone 5 fuerzas necesarias para realizar el análisis:

1) Riesgo de Ingreso

Primer Inductor:

- Barreras de entrada por costos.
- Barreras de Entrada por posicionamiento.
- Barreras de entrada que no caben en las dos categorías anteriores-

Segundo Inductor: La intervención de los Gobiernos

Tercer Inductor: La Respuesta de Los Rivales

2) Los Proveedores

3) Intensidad de la rivalidad

4) Amenaza de los productos sustitos o complementario

5) Los compradores.

3.4.1 Riesgo de Ingreso

¹⁷ Ibid., p. 63.

La primera Fuerza es el riesgo de ingreso, en esta parte del estudio analizaremos que tan riesgoso es para un posible competidor invertir en este sector, compartir el mismo mercado, esto incrementa la rivalidad, la convergencia y disminuye la rentabilidad¹⁸. El riesgo de ingreso de un sector depende de varias variables que el autor Luis Fernando Restrepo Puerta en su libro “Interpretando a Porter” llama inductores primarios, Segundo Inductor y tercer Inductor, muchos de estos son desarrollados por los mismos integrantes del sector y otros por terceros, los Inductores Primarios son 3 los cuales analizaremos a continuación :

3.4.1.1 Primer Inductor:

3.4.1.1.1 Barrera de Entrada por costos:

Cuando se Habla de esta barrera hay dos maneras de de verla la primera es cuando esta es asociada a las llamadas Economías de Escala, ya que los mismos integrantes de un sector generan estructuras de costos bajas que desaniman al inversionista¹⁹, Esta es una forma de proteger el mercado los mismos integrantes del sector desarrollan un estrategia para permanecer libres de nuevos competidores lo cual es una gran ventaja frente a otros sectores.

La segunda es analizarla por medio de costos no asociados a las economías de Escala, puede presentarse una ventaja de costos bajos por varios factores que el mismo sector ha desarrollado por su experiencia, acceso a materias primas privilegiadas, o constantes cambios tecnológicos.

Para el sector de que actualmente investigamos se concluye que para nuevos inversionistas es fácil entrar a competir en el ya que no hay grandes barreras de Costos que le impidan el ingresar a este mercado, Aunque los costos iniciales si son un poco altos debido a los productos y servicios que allí se ofrecen, pues necesitan de una inversión en equipos de alta tecnología, y además con una

¹⁸ RESTREPO, Luis Fernando . Interpretando a Porter. Bogotá. Centro Editorial universidad del Rosario, 2004, 32 p.

¹⁹ Ibid., p. 33.

recuperación de la inversión rápida con el fin de tener un cambio constante de tecnología y mantenerse en el sector.

Los costos no se asocian a economías de escala ya que este sector no se caracteriza por producir un servicio a mayor o menor costo, los costos o precios del mercado están asociados a la experiencia, la tecnología y cierto conocimiento especializado en servicios las empresas que entran a este sector o se adaptan a esto o llegan innovando con tecnología lo que conlleva a que se presenten grandes cambios en la estructura del sector pues los consumidores comenzaran a demandar el mismo tipo de servicio.

3.4.1.1.2 Barrera de Entrada por posicionamiento.

Esta barrera según como la describe el Autor Luis Fernando Restrepo esta es una variable ligada al posicionamiento del producto o servicio en la mente del consumidor lo que en marketing llaman el Top of Mind, cuando hay una marca o producto fuertemente posesionado en un sector, lleva a retractarse a muchos inversionistas ya que tendrían que destinar gran cantidad de dinero al tema de promoción y publicidad con un margen de riesgo grandísimo, es lo que en Colombia se evidencia en el sector de comunicación Celular y la empresa Comcel la cual obtiene actualmente cerca del 70% de los consumidores de este sector.

En el caso de nuestro estudio todas las empresas están bien posicionadas, pero siendo un sector tan pequeño no se ha logrado un Top of mind del mismo, hay empresas mejor posesionadas en un producto o servicio más que otras, pero esto no impide ni se convierte en una gran barrera para el ingreso de nuevos Inversionistas.

En el caso de AUDIOSYSTEM'S PPS LTDA, ha permanecido y se ha posesionado en el mercado a pesar de los competidores gracias a la calidad y servicio que presta a sus clientes, y gracias a que puede aprovechar su imagen de la única empresa nacional que elabora estuches de protección de alto impacto.

3.4.1.1.3 Barreras de Entrada No clasificadas en Los rubros Anteriores.

Esta categoría recoge todas aquellas variables que no están ni en el posicionamiento ni en los costos, pueden ser diversas como: los canales de distribución, Integración hacia atrás o adelante etc. Son muchas las acciones que puede desarrollar un sector para protegerse del ingreso de nuevos competidores.²⁰

En el caso específico de Nuestro estudio el sector no ha desarrollado ninguna barrera de protección control nuevos inversionistas, hasta ahora se está hablando de una posible asociación del gremio lo que seguramente más adelante desarrollara una serie reglamentaciones para el ingreso de nuevos inversionistas al sector.

3.4.1.2 Segundo Inductor: la intervención de Los Gobiernos.

Las intervenciones gubernamentales como impuestos, regulaciones, aranceles o subsidios, suelen convertirse en barreras de entrada para nuevos inversionistas cuando estos cobran mucha importancia monetaria dentro de la cadena productiva del bien o servicio.

En el caso concreto de nuestro estudio se presentan riesgos de entrada, por parte del gobierno ya que no hay ninguna regulación que impida entrar o salir de este sector, lo único que podría llegar a afectar la entrada de nuevos inversionista son los aranceles ya que la mayoría de equipos y maquinaria tienen que ser importados y no hay ningún beneficio arancelario para este sector.

²⁰ Ibid., p. 36.

3.4.1.3 Tercer Inductor: La Respuesta de Los Rivales

Este inductor se refiere a una serie de reflexiones que tendría que realizar el inversionista antes de entrar en ese nuevo sector y está basada en tres factores: La liquidez del sector, la capacidad de endeudamiento y el potencial de crecimiento sostenible, depende del comportamiento de estos factores la respuesta agresiva o consecuentemente peligrosa al nuevo participante.

En el caso de nuestro sector de estudio la respuesta de los rivales hacia la incursión de nuevos competidores es baja casi nula, no se compete con una mezcla de marketing agresiva ni se presenta hostilidad dentro del mismo, la permanencia de nuevos inversionistas depende de su experiencia y servicio.

A manera de conclusión las barreras de entrada presentadas en el sector de alquiler de maquinaria especializada para eventos es muy baja depende solo los costos iniciales de inversión y de la prestación del servicio, el sector ha ido creciendo rápidamente gracias a estos fenómenos pero no se ha percatado del peligro eminente a futuro que esto puede llegar a causar es hora de realizar acciones conjuntas para proteger el sector ya que con las regulaciones gubernamental no se cuenta, cabe aclarar que la no existencia de regulaciones puede beneficiar para el desarrollo competitivo de las empresas existentes.

3.4.2 Los Proveedores.

Los proveedores son la segunda fuerza a analizar cobran gran importancia ya que debido a la carencia de estrategia de proveedores presentada en algunos sectores, son ellos los que terminan ganando más beneficios y no las propias empresas del sector, genéricamente el proveedor con mayor poder establece precio y plazos de entrega y esto condiciona el sector y el mercado, según Porter

esta fuerza está compuesta por una serie de variables que determinan su poder y estas presentadas así²¹:

- Un sector proveedor tiene más poder si quienes ofrecen esos insumos son pocos, y el sector a quienes ofrecen es fragmentado, allí los proveedores pondrán mas condiciones.
- La carencia de Bienes sustitutos respecto a lo que ofrecen los proveedores.
- Si los clientes no son representativos para los proveedores, si las compras son escasas la importancia del sector para estos es poca.
- Si los productos son diferenciados, patentados y generan altos costos de cambio.
- Si hay posibilidad con el tiempo de Integrarse hacia adelante se convierte en una amenaza para el comprador.

Las anteriores variables suelen presentarse en varios niveles de intensidad lo ideal es encontrar una posición estratégica que le permita enfrentar con términos de ganar – ganar esta variable o evitarla. En términos sectoriales generar alianzas para negociar mayores compras y así tener más poder de negociación frente a los proveedores.

Para el caso de nuestro sector en estudio analizaremos puntualmente el poder de negociación que los proveedores tienen dentro del sector aunque hay gran presencia de proveedores dentro del sector la mayoría internacionales, pues las empresas más representativas en la venta de equipos profesionales de audio, sonido, iluminación, video y todo lo necesario para la empresas estudiadas se encuentran ubicadas en USA, China y Europa. No hay poder de negociación del sector para con ese tipo de proveedores pues ellos imponen el precio y calidad, y la única opción entregada a las empresas colombianas son en algunas ocasiones las formas de pagos a crédito o a plazos. Las empresas colombianas de este

²¹ Ibid., p. 38.

sector no son una gran potencia para presionar a esta clase de compañías así que solo pueden asumir lo que les cobren.

Igual hay que recalcar la carencia de bienes sustitutos en este sector, aunque si hay mucha competencia pero las compras que realizan las empresas Colombianas de este sector se basan en especificaciones técnicas que no pueden cambiar así que muchas veces se ven obligadas a comprar cierta marca y referencia por que el mercado se los demanda.

La estrategia de proveedores que han adoptado algunas compañías de este sector es la de realizar alianzas y fusiones en el momento de generar compras lo que ha aumentado la posibilidad de buscar mejores precios, hay que tener en cuenta que por el nivel tecnológico que se maneja en el sector la mayoría de equipos a adquirir están patentados y protegidos por medio de legislaciones internacionales lo que dificulta la búsqueda de posibles imitaciones, pero si se debe resaltar la infinidad de opciones que tienen las empresas colombianas hoy en día para tener proveedores económicos o costosos que van de la mano con la calidad ofrecida por sus equipos.

En el Caso del AUDIOSYSTEM'S LTDA. El panorama es igual al que presenta el sector, un poder de negociación con los proveedores bajo, la única estrategia que se ha utilizado ha sido las alianzas estratégicas con otras compañías para generar compras de mayor valor y poder llegar a generar una negociación más equitativa para todos.

3.4.3 Intensidad de la Rivalidad

La tercera fuerza es la intensidad de la rivalidad, Porter define esta fuerza como una falta de estrategia Gerencial, cuando un sector presenta alta rivalidad aparece

el nacimiento y convergencia²², Porter define una serie de fuentes de esta fuerza los cuales describiremos a continuación:

- Sector Poco concentrado = Muchos Competidores.
- Crecimiento de La demanda, Puede presentarse que los rivales intentan asumirla y desbloquean la oferta.
- Costos Fijos Sectoriales, cuando son altos y su cubrimiento requiere utilizar la totalidad de capacidad instalada, se incrementan los inventarios, con ello una guerra de precios y promociones, que obviamente comprometen la rentabilidad, capacidad de inversión y crecimiento del sector a largo plazo.
- SDI bajo: el indicador SDI muestra los síntomas de aglomeración o pérdida de la diferenciación según el autor Philip Natterman, si este es bajo el poder de negociación pasa al comprador y la rentabilidad se ve comprometida.

Barreras de Salida: hay 3 tipos, Económicas, Estratégicas y Emocionales, cuando en un mercado ordenado si algún competidor no logra sostenerse este debe salir con el objetivo de descongestionarlo.

Tabla 17: Barreras Entrada Porter

	ALTO	BAJO
ALTO	Alta rentabilidad pero inestable	Baja rentabilidad Permanente
BAJO	Alta rentabilidad estable	Baja rentabilidad Estable

Fuente: Porter Michael, La estrategia Competitiva, México CECSA, 1982, p.68

La idea de Porter con esta matriz es generar ideas acerca de su importancia en un sector cualquiera.

Analizando la intensidad de la Rivalidad dentro del sector de estudio encontramos las siguientes reflexiones, El sector es concentrado pues actualmente está

²² Ibid., P. 38.

compuesto por muchos competidores lo cual intensifica la rivalidad y la competitividad que desde otra óptica representa una mejor prestación de servicios y variedad de productos para los clientes.

La demanda en el sector es creciente, pero esto se ha convertido en una oportunidad para algunos, ya que ciertas empresas se han dedicado a atender cierto target específico dentro del mercado.

Los costos fijos no son tan altos pues solo demandan en algunos casos arriendo, y costos administrativos, las nominas no son costos fijas pues la mayoría de personal que trabaja en Eventos son contratados por servicios y por evento, En el caso de AUDIOSYSTEM'S PPS se tienen unos costos más altos ya que hay área productiva por la fabricación de racks y Estuches, pero recordando que es el único que los elabora sus ventas en este producto específico sostienen ese rubro en particular.

Hay diferenciación en el sector ósea que no hay un SDI alto, la diferenciación se centra en el cambio tecnológico algunos tienen ciertas marcas y ciertos rangos de tecnología, que otras no poseen, lo cual genera que se clasifiquen de esta manera así se genera diferenciación en el sector,

No se puede evitar que no se presenten Barreras de salida en el sector no son generadas por los participantes del sector si no por los compromisos adquiridos de las mismas empresas, si estas no pueden renunciar al sector es por compromisos económicos, emocionales o estratégicos de ellos mismos.

Ubicación del Sector Grafico Barreras de Entrada

Tabla 18: Tabla Barreras Entrada Sector de Estudio

	ALTO	BAJO
ALTO	Alta rentabilidad pero inestable	Baja rentabilidad Permanente
BAJO	Alta rentabilidad estable	Baja rentabilidad Estable 

Fuente: Porter Michael, La estrategia Competitiva y Autores.

Según el cuadro de la estrategia competitiva de Porter el sector de nuestro estudio se ubicaría dentro de una rentabilidad baja y Estable; estable debido a que las barreras de salida son bajas y las de entrada son Bajas, esta situación se presenta por qué no se genero protección del sector aunque la rentabilidad muestra un resultado bajo puede llegar a tener alta rentabilidad solo generando barreras de entrada a nuevos participantes.

3.4.4. Productos Sustitos o Complementarios

La cuarta fuerza son los productos sustitutos o complementarios, es necesario analizar esta variable por que cuando un sector presenta productos sustitutos la estabilidad del precio se ve comprometida, y si se presenta productos complementarios y estos tienen mucha relación con el producto se tornan condicionantes de la demanda del mismo²³.

Dentro del sector analizado es muy difícil encontrar Productos o servicios sustitos, porque yo no puedo remplazar un servicio como un sonido o una planta eléctrica, no hay más opciones, toca contratarlo pero si se complementan entre sí generalmente por ejemplo las plantas eléctricas son las encargadas de generar el fluido eléctrico para la iluminación y el audio, o las estructuras ayudan a que se

²³ Ibid., p. 43.

puedan elevar las cabinas de sonido, Los servicios que las empresas estudiadas prestan son los que generalmente son necesarios dentro de la consecución de un evento, pero no llegan al grado de ser condicionantes.

3.4.5 Los Compradores

La quinta y última fuerza son los compradores esta fuerza nos ayuda a determinar dónde y cómo operan los canales de distribución, ya que estos son de gran influencia para el sector y nos ayuda a generar estrategias previas a las de los competidores

Los compradores del sector que estamos estudiando han ido creciendo constantemente, actualmente poseen un grado de concentración mediano, pero falta llegar a muchos más, la importancia que tiene el proveedor en este caso es vital los espectáculos y conciertos están diseñados bajo ciertos estándares de tecnología y como tal estos deben ser cumplidos por esta razón la empresa de audio iluminación video o estructuras debe cumplir con un Rider determinado para cada espectáculo el cual se elabora teniendo en cuenta unas marcas determinadas que en este caso es el mismo proveedor sin esto no se podrá trabajar por esta razón las marcas o el proveedor cobran gran importancia en este sector.

Los servicios o productos adquiridos por el comprador pueden ser reconocidos por dos factores su calidad y su marca o proveedor que está utilizando la empresa. Los costos de cambio para las empresas son bastante altos pues cuando una empresa de este sector desea tener más calidad o tecnología debe invertir en un proveedor más reconocido y con unos productos de valor más alto. Los clientes del sector siempre quieren precios más económicos pero igualmente reconocen que para cumplir con ciertos estándares de calidad y tecnología deben recurrir a pagar más por ellos.

3.5 ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

Por último se realizara el análisis de los competidores el objetivo de este es “identificar la posiciones estratégicas que conformar el sector”²⁴ observándolos desde una perspectiva subjetiva, con el fin de conocer sus ventajas o desventajas competitivas.

En libro Análisis estructural de los sectores estratégicos combinan varios pasos, primero expone los supuestos del sector que es identificar las fortalezas y debilidades, para Porter las suposiciones se dividen en dos, “primero suposiciones del competidor acerca de si mismo y segundo las suposiciones del competidor acerca de la industria y las compañías que laboran en ella”²⁵.

Para ello los integrantes del sector pueden utilizar herramientas como el Benchmarking para identificar las buenas prácticas de los casos exitosos, el estudio de supuestos se basa en la observación de las características del sector.

Igualmente se habla del crecimiento Potencial Sostenible, el crecimiento va de la mano con la rentabilidad, y es en conclusión un índice de desempeño económico dinámico²⁶, No vamos a detenernos a explicar este paso ya que no se va a realizar en nuestro estudio, la razón principal es por que necesitaríamos dentro de los datos financieros algunas variables que no poseemos, como las obligaciones financieras, las ganancias, e intereses, recordemos que nuestros datos financieros son un breve resumen del balance total de las 5 empresas estudiados las cuales están expuestas como documentos públicos en la página Portafolio.com así que no contamos con toda la información necesaria para realizar esta parte del estudio de los competidores.

²⁴ RESTREPO. Y RIVERA, Op. Cit., P. 117.

²⁵ RESTREPO. Op. Cit., p. 120.

²⁶ RESTREPO. y RIVERA, Op. Cit., p. 121.

Con la información que tenemos actualmente nos centraremos en realizar el cálculo de los deltas de utilidad e ingreso y los cálculos de los índices de erosión que finalmente nos entregaran un resultado sobre la productividad del sector.

3.5.1 Calculo índices de Erosión

Es importante calcular estos índices porque nos muestra la relación entre utilidades e ingresos igualmente toca uno de los temas más importantes para perdurabilidad el cual es la innovación la cual se pueda dar por tres aspectos por: innovación de variedad, innovación de canal o innovación de necesidad²⁷.

Se dice que una empresa presenta erosión cuando la tasa de crecimiento de la utilidad es mayor que la tasa de crecimiento de los ingresos, y adopta estrategias como ingreso a nuevos mercados o precios bajos.

Otro caso es cuando se presenta erosión de la productividad que es cuando una empresa tiene un determinado tiempo de crecimiento de ingresos en mayor proporción a las utilidades, entonces allí las empresas suelen adoptar estrategias para mejorar sus utilidades.

Para calcular los índices es necesario primero calcular los deltas de utilidad e ingreso, luego se determina la relación entre Utilidad/ Ingreso que nos lleva al índice erosión de la estrategia y la relación Ingreso / utilidad que nos lleva al índice Erosión Productividad, esta será la forma como se calcularan los índices para el sector en estudio.

TABLA CALCULO DE ÍNDICES POR EMPRESA AÑO 2008

Tabla 19: Índices Por Empresa

Delta Utilidad	-19,32746938	23,15253665	503,838477	167,7120221	-4,535350519
Delta Ingresos	25,67	24,11	72,88	98,73	20,14

Fuente : Los Autores

²⁷ RESTREPO, Op. Cit., p. 145.

TABLA CALCULO DE ÍNDICES POR EMPRESA AÑO 2008

Tabla 20: Tabla Índices de la Empresa

2008	C.VILAR	PEOPLE SOUND	J.DUSSAN	AUDIO VIDEO	AUDIOSYSTEM'S
Calculo Utilidad/ Ingreso (Veces)	-0,752833768	0,960385707	6,912822358	1,698676691	-0,225245849
Calculo ingreso/ Utilidad (Veces)	-1,328314487	1,041248316	0,144658715	0,588693543	-4,439593471

Fuente : Los Autores

Los datos dispuestos para el estudio son los correspondientes a los años 2007 y 2008, ya que no se dispone de más información en cuanto a las 5 empresas estudiadas, por esta razón nos vamos a concentrar a hacer el análisis de erosión estratégica y de productividad solo para la empresa AUDIOSYSTEM'S PPS, de la cual contamos con sus respectivos estados financieros desde el año 2004 hasta el 2008

Tabla 21: Ingreso Utilidades Empresa de Estudio

TABLA DATOS INGRESOS UTILIDADES AUDIOSYSTEM'S PPS 2004-2008

	2004	2005	2006	2007	2008
UTILIDAD	\$ 60.906.000,00	\$ 90.956.000,00	\$ 82.366.000,00	\$ 90.423.000,00	\$ 86.322.000,00
INGRESOS	\$ 251.563.000,00	\$ 441.534.000,00	\$ 459.316.000,00	\$ 472.791.000,00	\$ 567.988.000,00

Fuente : Los Autores

TABLA CÁLCULO DE DELTAS AUDIOSYSTEM'S PPS 2005 – 2008

Tabla 22: Deltas empresa de Estudio

	2005	2006	2007	2008
Delta Utilidad	49,34	-9,44	9,78	-4,54
Delta Ingresos	75,52	4,03	2,93	20,14

Fuente : Los Autores

**TABLA CALCULO RELACIÓN UTILIDAD / INGRESOS, INGRESOS/ UTILIDAD,
AUDIOSYSTEM´S 2005 – 2008**

Tabla 23: Relación Utilidad / Ingreso, Ingreso/ Utilidad.

	2005	2006	2007	2008
Calculo U/I (Veces)	0,65334693	-2,345013551	3,334326993	-0,225245849
Calculo I/U (Veces)	1,530580392	-0,426436768	0,299910597	-4,439593471

Fuente : Los Autores

La relación utilidad ingreso que muestra la Empresa AUDIOSYSTEM´S PPS desde el año 2005 hasta el 2008 es preocupante, uno porque además de que encontramos dos periodos con signo negativo tenemos una variedad del mismo lo que nos demuestra que la empresa ha comenzado a erosionar su estrategia o lo que es peor que aun no ha conseguido una estrategia solida, esto demuestra en cuanto a la relación ingresos utilidades un crecimiento en los costos en los dos periodos negativos lo que puede llegar a comprometer el futuro de la compañía. Desde el punto de vista estratégico la empresa necesita ser guiada a definir o redefinir una estrategia clara que con la cual obtenga una ventaja competitiva dentro del sector.

4 DEFINICIÓN POSICION ESTRATÉGICA

La posición estratégica de una empresa es definir cómo va a actuar dentro del mercado y que posición va ubicar en el mismo, por esta razón esta será evaluado solo para la empresa estudiada ya que un estudio sectorial no desarrolla esta herramienta.

El autor Luis Fernando Restrepo señala una serie de ecuaciones donde concluye con la siguiente:

$$PE = VCS + C \text{ (Panorama Competitivo)}$$

PE= Posición Estratégica

VCS = Ventaja competitiva Sostenible

C= Cobertura o Panorama competitivo

Donde VCS es ventaja competitiva Sostenible,

4.1 Ventaja Competitiva Sostenible

Para Porter solo existen dos formas de alcanzarla o se adapta la ventaja de percepción exclusiva o la de costo más bajo, y solo puede escogerse una de ellas ya que una decisión de ocupar más de una posición esto significa no renunciar a un crecimiento no rentable. Para Porter esto es inaceptable pues no hay manera de realizar dos estrategias al tiempo con esto lo que se consigue es erosionarlas y no se enfocan los esfuerzos a ninguna de las dos se termina llevando a la empresa a una crisis de rentabilidad.

La primera ventaja es la de percepción exclusiva, es donde la organización opta por competir con algo único o por lo menos esa es la percepción del consumidor, así que diseña un cadena de valor a partir de actividades difíciles de imitar, para mantenerse aquí la innovación tiene que ser constante, los diseños exclusivos y

los servicios únicos, los consumidores de este sector no son sensibles al precio de hecho ellos pagan de mas por una percepción exclusividad y son muy sofisticados.

La segunda Ventaja es la del costo más bajo, como su nombre lo indica se especializan en competir por medio de bajos precios en el mercado buscan llegar a mercados muy grandes lamentablemente sus fuetes dependen de la estructura del sector industrial al que pertenecen, los productos que generalmente se ven en este sector son un estándar, para que esta estrategia funciones se requiere como dice Porter de Una empresa líder en costos y no de varias empresas luchando por esa posición, para esto la empresas tienen que aprovechar las economías de escala y mejoramiento continuo de proceso, el cliente de este tipo de productos generalmente no reconoce beneficios más allá de los básicos del productos y es extremadamente sensible al precio no puede moverse de una marca a otra con gran facilidad no hay fidelidad hacia ninguna marca.

En cuanto a la ventaja competitiva AUDIOSYSTEM´S PPS debe mantenerse en la ventaja de percepción exclusiva ya que tiene una calidad de prestación de servicios reconocido en el mercado y ha podido aprovecharla para mantener unos precios relativos a la calidad que tiene, Igualmente hay que reconocer que es la primera fábrica de Racks o Flihcases diseñados al gusto del cliente lo que le da el toque de exclusividad a la marca, los Racks AUDISYSTEM´S se distinguen por su calidad y diseño, esto le ha permitido seguir mantenerse en un mercado sofisticado.

4.2 Panorama Competitivo o cobertura

La posición estratégica se construye con dos ejes uno es la ventaja competitiva explicada anteriormente y la otra es la decisión de cobertura, el grado segmentación en el que quiero interactuar o como Porter lo llama el segmento blanco.

Para Porter Existen dos formas de posesionarse, la primera de ella es siendo Diferenciador, Esto quiere decir que decide atender necesidades muy especiales pero en sectores amplios debe mantener la per sección de exclusividad para seguir cobrando un plus, puede realizarlo manejando un sistema de producción y entrega que sirva mejor.

La segunda forma es por liderazgo en costos para Porter esta se desarrolla en un sector amplio pero manteniendo costos bajos, esto genera un bloqueo un poder de negociación frente a proveedores o grupos que quieren afectarlo, finalmente esta posición estratégica termina generando rentabilidades por encima del promedio sectorial²⁸.

Porter en su libro de la ventaja competitiva también habla de los enfocadores que termina siendo un ajuste para seleccionar correctamente el segmento al cual quiero llegar puntualmente, para este Porter también diseña dos enfoques.

El primero de ellos el de costos, ya que la organización esta predispuesta a atender soluciones estándar para determinado sector blanco, hay que identificar las necesidades específicas de los mismos y como son sensible al precio aprovechan esto para generar su estrategia de costos bajos.

El segundo enfocador es el de diferenciación, se opta por un alternativa donde sirve a pocos segmentos del sector y se atiende de hecho a un grado de consumidores menor pero de manera única, generalmente de este tipo de compañías se caracterizan por ser las únicas del mercado o por lo menos esa es la percepción de los clientes quienes pagan por esa exclusividad.

Algo que vuelve y recalca Porter durante toda su teoría de la ventaja competitiva, es el evitar el fenómeno de la bilocación que es atender más de una posición estratégica lo cual genera crisis en la rentabilidad a largo plazo, igualmente con la

²⁸ Ibid., p. 58.

creación de la cadena de valor entenderemos que esta es diseñada precisamente para atender a esa posición escogida y si escogemos más de una la cadena de valor pierde su valor.

En conclusión Porter nos resume todo lo anterior en el siguiente cuadro.

TABLA VENTAJA COMPETITIVA AUDIOSYSTEM'S

Tabla 24: Ventaja Competitiva empresa de Estudio

Amplitud	Ventaja	Percepción Exclusiva	Costo Mas Bajo
Del panorama	Competitiva		
Amplio		Diferenciación 	Liderazgo en Costos
Estrecho		Enfoque en la Percepción Exclusiva	Enfoque En Costos más Bajos

Fuente : Tomado de Interpretando a Porter , Luis Fernando Restrepo

Según el análisis presentado anteriormente la empresa AUDIOSYSTEM'S PPS LTDA debe adoptar una ventaja Competitiva con: Percepción Exclusiva, Amplitud Amplia y Enfoque Diferenciador, Esta decisión es apoyada en la percepción de que el sector en el que la empresa se desempeña no es muy grande y aunque la empresa pueda fabricar productos exclusivos y llegar a tener un servicio eficiente, no podemos pedirle que se enfoque de una manera más específica pues cerraríamos demasiado la brecha de posible clientes y pondríamos en riesgo la rentabilidad de la compañía.

La empresa puede ser competitiva y eficiente financieramente adoptando esta posición estratégica y generando actividades continuas para mantenerse en el sector como una de las mejores compañías satisfaciendo las necesidades específicas de sus clientes.

5. CADENA DE VALOR

Para Porter la posición estratégica va de la mano con la cadena de Valor que es donde se evidencian las actividades estratégicas relevantes y actividades que está en un campo más grande llamada sistema de valor, la cadena de valor está compuesta por actividades primarias y de apoyo.

Las actividades Primarias, Estas sirven para transformar físicamente los insumos estas se resumen en 5 actividades fundamentales:

Logística Interna: Comprende el manejo de los insumos, su compra recibimiento, almacenamiento, control de inventarios, manejo del transporte.

Operaciones en Bienes o servicios: Agrupa todas las actividades de proceso de producción.

Logística Externa: Es la ubicación de los bienes y servicios en los canales de distribución o directos al cliente.

Mercadeo de Bienes o Servicios: Buscar la forma de ubicar el bien o servicio en manos del comprador.

Servicios Posventa: Actividades que apoyan la compra y la continuidad del cliente para con la marca o producto.

Las actividades de apoyo, son las que ayudan a soportar las primarias dentro de ellas encontramos dos divisiones:

Actividades de Abastecimiento

Actividades de desarrollo tecnológico.

Diseño de la Cadena de Valor AUDIOSYSTEM'S PPS LTDA.

Para el diseño de la Cadena de AUDIOSYSTEM'S PPS la subdividiremos en cada uno de los componentes que el autor Porter nos sugiere para su construcción de la siguiente manera:

Infraestructura de la empresa.

Administración de Recursos Humanos

Desarrollo Tecnológico

Abastecimiento.

Logística interna

Operaciones

Logística Externa Mercadotecnia y Ventas

Servicio.

DIAGRAMA CADENA DE VALOR AUDIOSYSTEM'S PPS

Tabla 25: Diagrama Cadena de Valor Empresa de Estudio

		INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				
		Búsqueda Entrenamiento	Búsqueda Entrenamiento		Búsqueda Entrenamiento	Búsqueda Entrenamiento
Administración	Recursos Humanos	*Diseño del Sistema *Preparación documentos	*Diseño Producto *Diseño línea de Ensamble *Prueba de Calidad *Diseño planos evento *Asignación puestos trabajo evento.	*Desarrollo sistema de información Tercerización a empresas Logísticas	*Investigación de Mercados *Ayuda Ventas *Pagina Web *E-Marketing	*Manuales de Servicio Y calidad *Propuestas Digitales *Programas Diseño AUTO CAD
			*Lista Equipos Eventos *Requerimientos Técnicos *Revisión Equipos *Laboratorios *Energía *Materiales racks *Otras Partes y Componentes	*Contratación Servicios de Transporte	*Servicios *Agencia de Publicidad *Publicación Servicios *Publicación Medios y viajes *Visitas *Viáticos	*Refacciones *Nuevos componentes *Registro calidad del servicio
Abastecimiento		*Manejo interno de materiales *Recibo *Inspección interna *Control de Inventarios	*Fabricación Racks *Ensamble Racks *Empaque Embalaje *Logística Montaje. *Operación equipos *Logística Desmante	*Proceso de Pedidos *Programación Contratación *Transporte interno Personal y Equipos Eventos	*Publicidad *Promoción *Búsqueda Clientes *Fuerza de Ventas	*Programación garantías *Programación Refracciones, fuera de garantía *Visitas preproducción *Diseño planos Entrega Guía de Calidad
		Logística Interna	Operaciones	Logística externa	Mercadotecnia y Ventas	Servicio

6 PROPUESTA ESTRATÉGICA

Según el estudio realizado la empresa posee ciertas características desde su creación que pueden convertirse en grandes oportunidades a la hora de desarrollar su estratégica, apoyándose en los resultados obtenidos tanto en el estudio matricial como de La propuesta de La ventaja competitiva para La empresa, se desarrollan los siguientes conceptos estratégicos con el fin de otorgarle a La empresa productividad y crecimiento en el mercado.

Primero se aclarara por que la empresa no debe abordar cierto tipo de estrategias que largo y corto plazo notablemente comprometen su perdurabilidad en el mercado en este caso se habla de la estrategia de “costos más bajos o precios más bajos”; Esta estrategia no es la indicada para la empresa ya que tendría que renunciar a su mejor característica que es la calidad, tendría que manejar un rango de productos simples y comunes en diseño, de hecho producirlos en serie para poder alcanzar un nivel de costos que le permiten dar un precio bajo, igualmente tendría que invertir en un tipo de tecnología y maquinaria que le entregue productos de manera rápida pero con menos valor artesanal, financieramente la empresa no está en condiciones de realizar este tipo de inversiones, y entraría a competir con los productos chinos que por el nivel de materiales que manejan entregan un producto muy competitivo en el tema de precios bajos. En el caso de los servicios para competir en precios bajos la empresa tendría que renunciar a la calidad de personal con el que labora y pagarles menos o cambiarlos por un personal menos preparados y correr el riesgo de general un mal servicio, igualmente tendría que adquirir equipos de gama baja que terminan generando un mal servicio y necesariamente al mercado de los eventos sociales como matrimonios, quince años, cumpleaños y demás eventos que manejan un rango de precios muy bajos por la cantidad de proveedores que hay ofertándose en ese mercado.

Teniendo claro porque no se puede aplicar la estrategia de precios bajos en esta empresa, se presenta la estrategia a acoger, la empresa debe adoptar la estrategia de generar productos y servicios especializados, concentrándose en un tipo de cliente exigente y sofisticado que además tenga los recursos económicos para invertir o pagar más por un producto o servicio exclusivo y que igualmente este no sea sensible a la demanda. Se está planteado un mercado amplio que de hecho la empresa debe incursionar en otros mercados y sectores en los que típicamente se ha involucrado, tiene toda la posibilidad de llevarlo a cabo gracias a que posee productos y servicios que se pueden llegar a adaptar a diferentes usos; El nivel de segmentación es amplio pero debe mantener un producto y servicio con una percepción de diferencia ante los que comúnmente el consumidor encuentra en el mercado.

Para la empresa la estrategia se basa en el caso de los productos en el diseño y la innovación lo que quiere decir que además de ser exclusivos, deben agregar otro tipo de variables que le agreguen valor al producto final percibido por el cliente.

En primera instancia la línea producción debe ser manejada con una estrategia Pull, ósea orientada al consumidor final, no se desarrollan productos para ofrecer al mercado si no que se satisfacen las necesidades de ciertos consumidores, se produce en el momento que el cliente manda a fabricar, esto le da la percepción de exclusividad al producto para el cliente y le permite a la empresa tener un control de costos sin arriesgar nada ya que lo que se invierte en materiales personal etc., se recupera rápidamente gracias a que el producto fue previamente vendido, lo importante en este caso es generar buenas políticas financieras, uno es que los clientes puedan tener varias opciones de pago con el fin de no solo de no perder la ventas, si no igualmente de tener un flujo de cartera constante, esta posibilidad actualmente la empresa no la tiene, lo cual es una variable que debe resolver lo más pronto posible ya que como es un producto de elevado precio el cliente no siempre va estar dispuesto a pagar en efectivo.

Igualmente la empresa debe manejar buenas negociaciones con los proveedores que es donde actualmente esta su punto débil ya que la materia prima que no se consigue en Colombia debe ser adquirida en grandes cantidades con el fin de negociar precios más bajos, la estrategia en este caso es las alianzas estratégicas con otras compañías nacionales que utilizan esta misma clase de productos la propuesta es generar una sola compra para ambos que les permita traer mayores cantidades y así negociar precios más bajos, Igualmente es necesario realizar una investigación mesurada de nuevos proveedores en este tipo de materia prima ya que depender de un solo proveedor puede comprometer la línea de producción de la empresa, así se podrían igualmente conseguir mejores precios sin descuidar obviamente la calidad.

En el caso de los servicios la estrategia se centra en la atención al cliente, ya que se busca que este perciba un servicio exclusivo que le genera comodidad y le satisface al 100% sus necesidades, para esto la atención al cliente está dividido en tres partes fundamentales que son: la pre atención al cliente, que es la que tiene como objetivo generar la venta, el servicio al cliente, que es la que se genera en la consecución o proceso del servicio, y el pos servicio al cliente, que es las acciones de apoyo que se le dan a cliente una vez a finalizado el servicio.

Para desarrollar este proceso fundamentalmente la empresa tiene que formar y entrenar un personal especializado en tema de Atención al cliente pero como se entiende que es una empresa pequeña estas acciones deben ser desarrollados por el mismo equipo de ventas el cual debe ser ampliado como mínimo a 3 o más personas, que se distribuirán en la captación de clientes out door, ósea los clientes que tienen la necesidades de adquirir los servicios de la compañía pero aun no la conocen, los representativos cliente potenciales, y los clientes indoor que son esos clientes que llegan a la compañía directamente a buscar el servicio porque la conocieron gracias a alguna estrategia de publicidad o el boca a boca.

Hay que romper el esquema que muchos micro empresarios tienen del área comercial, el cual es que se está gastando más dinero en nomina al formar un grupo de ventas, al contrario hay que entender que esta es la única área de la empresa que le genera ingresos a la compañía, además los salarios de quienes componen el equipo deben ser cubiertos con el nivel de ventas que se conseguir mensualmente, así que es necesario que la empresa realice un estudio, con el fin de determinar la cuota mensual de ventas del equipo comercial.

Una vez se desarrollan todas las acciones para conseguir la venta entra lo que se ha llamado como atención al cliente, entonces en la consecución del servicio deben establecerse estándares de calidad como lo son: un personal idóneo y capacitado que le permita a la compañía desarrollar un excelente servicio, acciones de acompañamiento en procesos técnicos o terrenos desconocidos para el cliente propios de la producción de un evento, y la constante indagación al cliente de su percepción del servicio durante el evento, para esta labor específica además del personal técnico siempre debe haber un coordinador el cual desarrolla la función de estar pendiente de las necesidades del cliente durante el evento y transmitir las al equipo de técnicos e ingenieros que se encuentran elaborando dentro del mismo.

Las acciones de pos atención al cliente se centran en obtener una retroalimentación de la percepción del cliente en cuanto al nivel de servicio prestado por la compañía, no solo para mejorar en los aspectos negativos que el mismo describa, si no para formar ese hilo de confianza y familiaridad entre la compañía y el cliente lo cual termina creando acciones de fidelidad en el futuro.

Obviamente la empresa necesita desarrollar diferentes estrategias tanto en sus actividades primarias como actividades de apoyo, pero es claro que la propuesta es que todas estas estén enfocadas a generar un servicio o producto diferente a los demás y que se generen para un mercado específico que está dispuesto a pagar más por esto.

7. CONCLUSIONES

Según el estudio Matricial la empresa presenta varias falencias en la estrategias actualmente aplicadas en la compañía, de hecho se percibe una mezcla de estrategias que finalmente no están encaminadas a conseguir los objetivos que se ha propuesto la compañía, aunque esas estrategias han llegado a funcionar en el pasado en la actualidad, la composición del sector al que pertenecen les exige desarrollar otro tipo de estrategias con el fin de conseguir la perdurabilidad en el mismo

Según el análisis de hacimiento el sector presenta un alto grado de Confluencia estratégica, lo cual es peligroso por su nivel de asimetría ya que es alto, y puede llegar a presentarse hacinamiento con erosión de estrategia, el comportamiento de las empresas demuestra ser similar entre sí, los productos o servicios suelen satisfacer las necesidades de los clientes de una forma similar o por lo menos esa es la percepción que la mayoría de los consumidores tiene, debido al desconocimiento del nivel tecnológico que diferencia una empresa de otra.

Según el levantamiento del panorama competitivo, Las empresas del sector poseen grandes oportunidades de generar nuevos servicios para el tipo de Consumidores que manejan, pero hay que recalcar el abandono que estas mismas presentan a las variables como Promoción y Publicidad e igualmente a las oportunidades que podrían tener si desarrollaran mejores estrategias de pago.

Con el análisis estructural de las fuerzas del mercado el sector de estudio se ubicaría dentro de una rentabilidad baja y Estable; estable debido a que las barreras de salida son bajas ya que no hay ningún tipo de regulación gubernamental, solo se asocian las barreras de implicadas a cada empresa y las

de entrada son Bajas pues no hay ningún tipo de asociación con regulaciones que impida la entrada de nuevos competidores.

Según el análisis de Competencia la situación de la empresa estudiada es preocupante, ya que los resultados demuestran que la empresa ha comenzado a erosionar su estrategia o lo que es peor aún no ha conseguido una estrategia firme para llegar conseguir los objetivos planteados.

En cuanto a la definición de la posición estratégica la empresa debe adoptar una posición estratégica con: Percepción Exclusiva, Amplitud Amplia y Enfoque Diferenciador, Esta decisión se apoya en la percepción de que el sector en el que la empresa se desempeña no es muy grande y aunque la empresa puede ofrecer productos y servicios exclusivos eficientemente no se puede arriesgar la perdurabilidad de la misma focalizándose en un sector o mercado muy pequeño esto puede desencadenar un riesgo en su salud financiera.

La cadena de Valor de la empresa sigue presentado las mismas actividades primarias y actividades de apoyo de hecho se involucran algunas nuevas que vienen a poyar una mejor eficiencia en todas las actividades que la misma posee.

Las actividades primarias y las de apoyo, necesitan ser reformadas para cumplir la propuesta estratégica la cual es que todas estén enfocadas a generar un servicio o producto diferente a los demás del mercado, para un segmento mercado específico pero amplio, que está dispuesto a pagar más por la percepción de exclusividad en sus servicios y productos.

BIBLIOGRAFÍA

PORTER, MICHAEL E. “ Ventaja Competitiva,” Creación y sostenimiento de un desempeño Superior, México, Compañía editorial continental, 2001.

RESTREPO PUERTA, Luis Fernando, Interpretando a porter, Bogotá, centro Editorial Universidad del Rosario, 2004.

RESTREPO, Luis Fernando Y RIVERA, Hugo Alberto. Análisis Estructural De Sectores Estratégicos. Bogotá. Centro Editorial Rosarista, 2006.