	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A	
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		1(127)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	CLADY LICETH PORTILLO BALLESTEROS DAYANA PAOLA DOMINGUEZ JACOME
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIRECTOR	RAMON ARMANDO BAYONA TRILLOS
TÍTULO DE LA TESIS	DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO A LA EMPRESA JAZZ MUSIC SOUND EN OCAÑA N.S.

RESUMEN (70 palabras aproximadamente)

EN EL PRESENTE TRABAJO SE LLEVO A CABO LA REALIZACION DE UN PLAN ESTRATEGICO A LA EMPRESA JAZZ MUSIC SOUND EN OCAÑA, NORTE DE SANTANDER, CON E FIN DE CONTRARRESTAR LA PROBLEMÁTICA DE NO DISPONER CON ESTA IMPORTANTE HERRAMIENTA DE LA GESTION ESTRATEGICA PARA LA TOMA DE DESICIONES QUE CONDUZCAN A LA EMPRESA MEJORAR SU POSICION Y CRECIAMIENTO EN EL MERCADO Y QUE ESTE PERDURE A TRAVES DEL TIEMPO.

CARACTERISTICAS

PAGINAS: 127	PLANOS:	ILUSTRACIONES:18	CD-ROM:1
--------------	---------	------------------	----------



DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO A LA EMPRESA JAZZ MUSIC SOUND EN
OCAÑA N.S.

Autor

CLAIDY LICETH PORTILLO BALLESTEROS

DAYANA PAOLA DOMINGUEZ JACOME

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de Administración de
Empresas

Director:

RAMON ARMANDO BAYONA TRILLOS

Magister en Administración de Empresas

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Ocaña, Colombia

Noviembre, 2019

Índice

Capítulo 1. Diseño de un plan estratégico a la empresa Jazz Music Sound de Ocaña N.S...	1
1.1 Planteamiento Del Problema.	1
1.2 Formulación Del Problema.....	3
1.3 Objetivos.....	3
1.3.1 General.	3
1.3.2 Específicos.	3
1.4 Justificación	4
1.5 Delimitaciones	7
1.5.1 Operativa.....	7
1.5.2 Conceptual.....	7
1.5.3 Temporal.	7
1.5.4 Geográfica.....	7
Capítulo 2. Marco referencial.....	8
2.1 Marco Histórico	8
2.1.1 A nivel internacional.	8
2.1.2 A nivel nacional.	9
2.1.3 A nivel local.	10
2.2 Marco Contextual	11
2.3 Marco Conceptual.....	12
2.3.1 Gestión estratégica	12
2.3.2 Diagnostico estratégico.	12
2.3.3 Diagnostico interno	13
2.3.4 Diagnostico externo.	13
2.3.5 Estrategias	13
2.3.6 Direccionamiento estratégico.....	13
2.3.7 Principios corporativos.....	14
2.3.8 Ventaja Competitiva.....	14
2.3.9 Misión organizacional	14
2.3.10 Visión organizacional.....	15
2.3.11 Toma de decisiones.	15
2.3.12 El liderazgo organizacional.....	16
2.3.13. Marco lógico.	16
2.3.14 Matriz EFI.....	17

	vi
2.3.15 Matriz EFE	17
2.3.16 Matriz del perfil competitivo	17
2.3.17 Matriz DOFA.	18
2.3.18 Matriz IE.	18
2.3.19 Matriz P.E.E.A	18
2.3.20 Matriz de la gran estrategia. “	18
2.3.21 Matriz cuántica de la planeación estratégica.....	19
2.4 Marco Teórico	19
2.4.1 Teoría de la planeación estratégica	19
2.4.2 La planeación estratégica según algunos autores:.....	20
2.4.3 Cultura organizacional según autores. L.....	22
2.4.4 Teorías de motivación.	23
2.4.5 Comportamiento humano en las organizaciones.....	24
2.5 Marco Legal.....	25
2.5.1 Constitución política de Colombia.....	26
2.5.2 Ley número 397 de 1997.....	26
2.5.3 Decreto 410 de 1971.	29
Capítulo 3. Diseño Metodológico.....	31
3.1 Tipo De Investigación.....	31
3.2 Población.	31
3.3 Muestra	32
3.3.1 Diseño del trabajo de campo.	33
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	34
3.4.1 Encuesta.	34
3.4.2 Entrevista.....	35
3.5 Procedimiento y análisis de la información	35
Capítulo 4. Resultados.....	36
4.1 Diagnostico situacional a Jazz Music Sound, con el fin de determinar su situación actual e identificar variables claves y demás elementos necesarios del proceso estratégico.	56
4.2 Creación y establecimiento del marco axiológico a la empresa Jazz Music Sound.	59
4.2.1 Marco axiológico restablecido y propuesto a la empresa Jazz Music Sound.	61
4.2.2 Matriz axiológica realizada y propuesta para la Empresa Jazz Music Sound.....	66
4.3 Juego Matricial, para la Empresa Jazz Music Sound en cada una de sus etapas.....	69
4.3.1 Etapa de entrada de datos.....	69

	vii
4.3.2 Etapa competitiva.....	80
4.3.3 Etapa de toma de decisión.....	93
4.4 Diseño del marco lógico como herramienta de dirección y aplicación de estrategias factibles.....	97
5. Conclusiones.....	101
6. Recomendaciones.....	103
Referencias.....	105
Apéndices.....	110

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Tiempo laborando en la empresa.....	38
Tabla 2 Misión, visión y valores.....	39
Tabla 3. La empresa utiliza estrategias de motivación y actividades para el mejoramiento del clima laboral	4
0	
Tabla 4. Comunicación dentro de la empresa.....	41
Tabla 5. Claridad de tareas y responsabilidades.....	42
Tabla 6. Tipo de capacitación.....	42
Tabla 7. Prestaciones laborales que cumple la empresa.....	43
Tabla 8 Considera que su trabajo está bien remunerado	44
Tabla 9 Satisfacción en el trabajo.....	45
Tabla 10 Factores que la empresa necesita fortalecer	46
Tabla 11 Frecuencia de visita a Jazz Music Sound	48
Tabla 12 Productos que demandan con mayor frecuencia	49
Tabla 13 Mayor atracción de la empresa.....	50
Tabla 14 Personal idóneo	51
Tabla 15 Cambios para mejora.....	53
Tabla 16 Matriz axiológica.....	66
Tabla 17 Matriz de evaluación de factores internos	73
Tabla 18 Matriz de evaluación de factores externos	76
Tabla 19 Matriz del perfil competitivo.....	79
Tabla 20 Matriz DOFA	83
Tabla 21 Matriz P.E.E.A	88
Tabla 22 Matriz MPEC	96
Tabla 23 Matriz del marco lógico.....	98

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Tiempo laborado en la empresa	38
Figura 2. Misión, visión y valores de la empresa	39
Figura 3. La empresa utiliza estrategias de motivación y actividades para el mejoramiento del clima laboral	40
Figura 4. Comunicación dentro de la empresa	41
Figura 5. Claridad de tareas y responsabilidades	42
Figura 6. Tipo de capacitación	43
Figura 7. Prestaciones laborales	44
Figura 8. Remuneración del trabajo	45
Figura 9. Satisfacción en el trabajo	46
Figura 10. Factores que la empresa necesita fortalecer	47
Figura 11. Frecuencia de visita.....	49
Figura 12. Productos más demandados	50
Figura 13. Mayor atracción	51
Figura 14. Personal idóneo	52
Figura 15. Cambios para la empresa	53
Figura 16. Matriz IE	86
Figura 17. Cuadrantes de la Matriz IE.....	86
Figura 18. Presentación de matriz de la Gran Estrategia.....	92

Lista de Anexos

Anexo 1. Listado de los clientes de primer trimestre de 2019 de Jazz Music Sound.....	110
Anexo 2. Entrevista al propietario del almacén de instrumentos musicales y de sonido Jazz Music Sound.....	106
Anexo 3. Entrevista estructurada a los empleados de Jazz Music Sound.	108
Anexo 4. Encuesta dirigida a los clientes de Jazz Music Sound.	111

Resumen

El presente trabajo se basó en la realización de un plan estratégico para la empresa de instrumentos musicales y de sonido Jazz Music Sound en Ocaña Norte de Santander, ya que esta importante herramienta de la planeación estratégica permite definir las rutas para el adecuado funcionamiento que se debe seguir para lograr los objetivos y las metas propuestas para alcanzar el éxito de sus actividades, y así mismo la perdurabilidad a través del tiempo, para contar con información pertinente y necesaria se aplicaron varias técnicas de recolección de la información como fueron, la observación directa, la entrevista y la encuesta que permitieron conocer la situación real y actual en la que se encontraba la empresa para así dar continuidad a una adecuada planeación estratégica que permitiera identificar los aspectos fuertes y débiles, sus oportunidades y amenazas con el fin de desarrollar el juego matricial en cada una de sus etapas, la etapa de entrada de datos, la etapa competitiva y la etapa de la toma de decisión y con los resultados proceder a crear estrategias pertinentes y competentes para la toma de decisiones triunfantes, estar preparados para afrontar el futuro con realismo, evaluar y corregir los resultados alcanzados están de acorde a los planeados y tomar las medidas de acuerdo a la situación presentada y por ende la empresa mejore su participación en el mercado de la música y se posicione como el almacén de instrumentos musicales y sonido líder de la región y así continuar ganándose la fidelidad de todas las personas que se dedican y les apasiona todo lo relacionado a la música.

En el transcurso de este trabajo se le dio respuesta a cada uno de los objetivos como conocer la situación actual de la empresa mediante el diagnostico situacional, la realización del juego matricial, el reajuste del marco lógico y el desarrollo del marco lógico a la empresa Jazz

Music Sound para que los interesados tomen en cuenta las estrategias obtenidas y creadas y as de igual manera las recomendaciones proporcionadas en este plan estratégico.

Introducción

El sector música en Ocaña Norte de Santander cuenta con una gran demanda debido a que en la ciudad son muchas las personas que tiene su propio grupo musical como fuente de ingreso, las iglesias u organizaciones cristianas, los negocios y también aquellos que hacen música porque les apasiona o es su principal hobby, por tal razón, se hace necesario una empresa de instrumentos musicales y de sonido como es Jazz Music Sound que satisfaga todas estas necesidades y atienda esta gran demanda que cumpla con todas las especificaciones, gustos y exigencias de los clientes , motivo por el cual, se vio la necesidad de diseñar un plan estratégico a esta empresa, herramienta que permite definir y establecer claramente los objetivos y metas que se pretende alcanzar mediante el desarrollo de una serie de matrices que permiten conocer la situación real como también las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas para la creación de estrategias factibles que direccionen el rumbo de la empresa y apruebe y facilite la toma de decisiones exitosa que la posicionen competente en el sector de la música y gane su perdurabilidad.

Toda la información necesaria para la realización del plan estratégico fue proporcionada y obtenida mediante la observación directa, la entrevista al propietario y las encuestas aplicadas a los cinco empleados y los 113 clientes de Jazz Music Sound, la cual fue indispensable para dar solución a cada uno de los objetivos de este trabajo, donde se podrán evidenciar en el transcurso de este proyecto el paso a paso de las diferentes etapas llevadas a cabo para la adecuada planeación estratégica, donde arroja resultados factibles y confiables

Capítulo 1. Diseño de un plan estratégico a la empresa Jazz Music Sound de Ocaña N.S

1.1 Planteamiento Del Problema.

El mundo empresarial va avanzando cada día más, las pequeñas empresas dejaron de serlo y se convirtieron en grandes, los negocios de garaje salieron de allí y abarcaron otros mercados, y simplemente otras desaparecieron, esto se debe a que el mundo empresarial es cambiante es un juego donde se pierde o se gana en la vida real, es por eso que las empresas le apuestan cada vez más a la tecnificación, innovación y evolución en la gestión administrativa, pero la gran mayoría le tienen miedo al cambio, a salir de la zona de confort e ignoran que de ello depende la supervivencia y permanencia en el mercado.

La administración estratégica es un proceso que le permite a las organizaciones obtener ventajas competitivas y fortalecerse en un mercado mediante la toma de decisiones con base al análisis de información veraz, dejando atrás las decisiones influenciadas por sentimientos e intuiciones que generan altos niveles de error y menos probabilidades de éxito, por ello es importante que las empresas adopten nuevos sistemas y evolucionen al mismo ritmo del mundo y la tecnología, que se adapten continuamente a los cambios culturales y sociales del entorno (Ocampo, 2016).

La empresa Jazz Music Sound en Ocaña, Norte de Santander, dedicada a la venta y distribución de instrumentos musicales y de sonido al por mayor y al detal, constituida en el 2008, que a través del tiempo debido a la gran demanda y al crecimiento de su mercado le han permitido expandirse para suplir las crecientes necesidades respecto a la música, llegando a otras ciudades como lo es Aguachica Cesar y Cúcuta Norte de Santander, ganando posición gracias a la calidad de todos sus productos y servicios y la adecuada atención que brinda a todos sus clientes, factores que le permitieron a la empresa cambiar su ubicación del almacén principal por una más estratégica y visible modernizando su infraestructura física, cambios que han sido aprovechados para ganar mayor posición en el mercado favoreciendo su crecimiento y participación en el sector música y de audio.

Es evidente que Jazz Music Sound se encuentra en una etapa de crecimiento, oportunidad que no se puede desperdiciar ni dejar pasar, por el contrario hay que trabajar con mayor dedicación para obtener su máximo beneficio, por lo tanto, es necesario que la empresa cuente con un adecuado plan estratégico que los conduzca a darle el mejor provecho a sus fortalezas y reduzca sus debilidades, además que le permita identificar con mayor facilidad tanto las oportunidades como las amenazas haciéndose necesario la realización de un direccionamiento estratégico definido que los dirija y los ayude a solucionar sus problemas de incertidumbre e improvisación así mismo a tomar las mejores decisiones para la empresa.

Con la información obtenida mediante el análisis preliminar realizado en la empresa a través de observación directa y la información dada a conocer por parte del propietario se pudo identificar que la empresa Jazz Music Sound carece de fortalecimiento de estrategias internas de

información, aunque cuenta con marco axiológico como lo es la misión y la visión y una breve reseña histórica, les hace falta otras herramientas en donde se pueda obtener información oportuna de la misma, que permita mediante análisis saber en qué situación se encuentra la organización y con base en eso se puedan plantear estrategias y tomar decisiones bajo la visión y predicción objetiva.

1.2 Formulación Del Problema

¿Cuál es el direccionamiento estratégico que debe llevar a cabo la empresa Jazz Music Sound de Ocaña N.S. para alcanzar sus objetivos y permanecer en el mercado?

1.3 Objetivos

1.3.1 General. Diseñar un plan estratégico a la empresa Jazz Music Sound en Ocaña Norte de Santander, para que alcance sus objetivos y permanezca en el mercado a través del tiempo.

1.3.2 Específicos. Realizar un diagnóstico situacional a Jazz Music Sound, con el fin determinar su situación actual e identificar variables claves y demás elementos necesarios del proceso estratégico.

Creación y establecimiento del marco axiológico a la empresa Jazz Music Sound.

Aplicar el juego matricial en cada una de sus respectivas etapas; etapa de entrada de datos, etapa competitiva y en la etapa de toma de decisiones.

Diseño del marco lógico para cada una de las estrategias definidas para la organización.

1.4 Justificación

En la actualidad con los rápidos cambios de la globalización y las fluctuaciones que presenta la economía en el mundo, muchas personas con la visión de sobrevivir a estas circunstancias toman la decisión de llevar sus ideas de negocios a la realidad, Colombia es uno de los países donde las PYMES aportan en un gran porcentaje a la economía pero a pesar de esto los rápidos avances tecnológicos no las beneficia, debido a que es un país que se encuentra en vía de desarrollo, razón por la cual las PYMES muchas veces no reciben el apoyo que necesitan para perdurar en el mercado y estar a la vanguardia con la tecnología y adaptarse a los rápidos cambios del entorno, uno de los aspectos que influyen en un alto nivel a que muchos de estos empresarios tomen la difícil decisión de cerrar sus negocios además de la falta de preparación y conocimiento sobre el trascendental papel que juega la administración estratégica donde estos toman decisiones de manera apresurada sin una adecuada planeación (Arturo, 2009).

Por lo anterior los planes estratégicos ayudan a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando el plan es transmitido hacia toda la organización generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus

objetivos. Asimismo, este ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino (Ramos, 2010).

La planificación estratégica es trascendental porque establece el correcto direccionamiento a toda organización, además, es una de las principales herramientas en la toma de decisiones que permite tener claridad en los objetivos y metas que se desean alcanzar en el corto, medio y largo plazo y así mismo adaptarse a los rápidos cambios del entorno mediante la identificación de estrategias factibles que destinan a las empresas a que sean competitivas y exitosas (Velez, 2017).

El plan estratégico para la empresa Jazz Music Sound, será el primer paso para identificar en que aspectos se diferencia de su competencia, es decir, en que es fuerte, cuáles son sus debilidades, de igual manera conocer cuáles son sus oportunidades y amenazas de su entorno, con el fin de mitigar y corregir en lo que está fallando y sacar ventaja competitiva de las oportunidades mediante estrategias que permita fortalecer sus procesos, la toma de decisiones e incrementar su participación en el mercado y por ende lograr la eficiencia y la eficacia.

Para el desarrollo del plan estratégico, en primer lugar se realizó un diagnóstico situacional que permitió identificar debilidades y fortalezas internas y de igual manera amenazas y oportunidades externas ya que un plan estratégico es un proceso sistemático que radica su importancia en que a través de este se adquiere conocimiento para la acción y la toma de decisiones que se ajusten a la realidad de la situación en que se encuentra Jazz Music Sound y por ende definir y tener claro cómo se encuentra actualmente la empresa para así proceder llevar

a cabo el juego matricial que permitió determinar la magnitud de las dificultades y adversidades que manifieste la empresa así como las causas y consecuencias de estas e impulse y facilite la formulación de estrategias pertinentes que se adecuen a sus necesidades, de igual manera se tuvo en cuenta los diferentes análisis matriciales para la toma de decisiones que conlleven a la empresa ganar posición en el mercado frente a la competencia, estar a la vanguardia en cuanto a la tecnología y calidad y se encuentre mejor preparada para adaptarse a los rápidos cambios y exigencias del entorno y los consumidores.

A través de este proyecto se quiere lograr visibilizar el nombre de nuestra institución, la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña ya que se mostrará la labor y el compromiso que realiza en la formación de futuros profesionales idóneos y altamente competitivos en nuestra región del Catatumbo íntegros y con sentido de pertenencia por su institución.

Cabe resaltar que por medio de la realización de este plan estratégico nos brindó la oportunidad de enriquecer y llevar a cabo todas las teorías, conceptos y conocimientos adquiridos a través del proceso de formación como administradoras, aplicarlos a un caso real del entorno laboral y además adquirir experiencia en la toma de decisiones que permitan a la empresa crecer y perdurar en el mercado.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Operativa. Se realizó un trabajo de campo a través de la aplicación de encuestas para los clientes y empleados y se entrevistara al propietario de Jazz Music Sound, donde se presentaron algunos inconvenientes como la falta de disponibilidad y tiempo por parte de los clientes, como del propietario y empleados, además que la información suministrada por todas las personas involucradas en la investigación no sea verídica y completa.

1.5.2 Conceptual. Los términos que se tuvieron en cuenta para la presente investigación son: Gestión estratégica, diagnostico estratégico, diagnostico externo e interno, direccionamiento estratégico, principios corporativos, misión, visión, ventaja competitiva, juego matricial, matriz EFI, matriz EFE, matriz DOFA, matriz MPC, matriz IE, matriz de la Gran estrategia, matriz de P.E.E.A y marco Lógico.

1.5.3 Temporal. Este trabajo de grado se ejecutó durante el transcurso del año 2019.

1.5.4 Geográfica. El plan estratégico se realizó a la empresa Jazz Music Sound, ubicada en la ciudad de Ocaña Norte de Santander.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Marco Histórico

2.1.1 A nivel internacional. A continuación, se presenta algunos planes estratégicos realizados sobre instrumentos musicales.

Desarrollo de un plan estratégico para la mejora de la competitividad del sector música de Costa Rica, elaborado en el año 2015. El cual consistía en el desarrollo de un plan estratégico para identificar en que aspectos era fuerte Costa Rica en cuanto la música y que oportunidades contaban que les permitiera diseñar estrategias para expandirse en el mercado. (Murillo & Murillo , 2015).

Plan estratégico 2018 – 2020 para la empresa Andrea producciones. Se realizó un plan estratégico en Lima Perú, con el propósito de enfrentar de la manera más apropiada sus problemas financieros, derivados principalmente de la falta de conocimiento de la importancia que juega en toda empresa una adecuada gestión administrativa y comercial para manejar adecuadamente sus recursos disponibles sacando provecho de las oportunidades del entorno permitiéndoles así una mejor posición en el mercado de la música (Cabrerros, Villa, López, & Chacaltana, 2018).

Plan estratégico para Musikal S.A.C. (2014-2016). El objetivo de este plan estratégico es fortalecer el crecimiento de Musikal en Perú a través de estrategias que permitan consolidar su participación en el mercado nacional e internacional, a pesar de su importante participación en el mercado nacional ha presentado bajadas en sus ventas y su crecimiento no ha sido el esperado a causa de inadecuadas estrategias producto de la inexistencia de una apropiada planeación estratégica (Chavez & Ferruzo, 2013).

2.1.2 A nivel nacional. Formulación del plan estratégico de sostenibilidad 2010- 2016, para la fundación nacional batuta. Batuta es una fundación sin ánimo de lucro mixta ubicada en Bogotá, que tiene como objetivo enseñar a los niños y jóvenes a través de la práctica musical destrezas en el manejo de instrumentos sinfónicos, la realización de este plan estratégico tiene como prioridad alcanzar la sostenibilidad de la fundación a través del tiempo y contar con una mayor participación del gobierno nacional y de empresarios e involucrar al gobierno internacional a contribuir al desarrollo integral de niños y jóvenes en el conocimiento musical (Acevedo, 2009).

Plan de negocio para la creación de una empresa comercializadora de instrumentos y accesorios musicales en la ciudad de Palmira. Consiste en un estudio de mercados, técnico, organizativo y económico para confirmar la factibilidad de la creación de una empresa comercializadora de instrumentos musicales y así mismo confirmar la necesidad de los consumidores, su comportamiento y su relación con la calidad al momento de adquirir instrumentos musicales (Hoyos, 2017).

Diseño de la estructura organizacional para la empresa Salitre Maramao's club S.A. Realizado en Bogotá, consiste en el diseño de una estructura organizacional acorde a los procesos y necesidades de la organización debido a que esta carece de una matriz axiológica actualizada, de estrategias y planes que le permitan tener claro su direccionamiento estratégico para que así en un futuro no presente debilidades internas que traigan consigo consecuencias graves para el crecimiento de Salitre Maramao's club S.A (Guerrero & Perico, 2008).

Plan de mejora de la empresa CMT Colombia S.A.S. “Se constituyó un plan de mejora en Bogotá, basado en la planeación de estrategias, indicando directrices de control en los procesos de las diferentes áreas del hospital, basándose en una cultura organizacional, logrando el crecimiento e innovación corporativa” (Beltran, 2017, pág. 6).

2.1.3 A nivel local. Propuesta de un plan estratégico para el centro comercial Andalucía de Ocaña. Consiste en un estudio realizado al centro comercial Andalucía para la elaboración de un plan estratégico que diera respuesta a la necesidad de contar con una herramienta que le permitiera enfrentar los desafíos propios de su entorno interno como externo, así como la presencia de nuevos competidores en el sector comercial en Ocaña y ciudades vecinas además contar con estrategias que le permitieran obtener ventajas competitivas (Mora & Grazziani, 2016).

Propuesta de un plan de mejoramiento institucional y manual de procedimientos para la institución educativa colegio Artístico Rafael Contreras Navarro. Este informe de modo pasantía

fue realizado dada la importancia que la institución carecía de manera formal las funciones y cargos que debía realizar cada trabajador para sí dar cumplimiento a sus actividades con fluidez, para lo cual, con este plan de mejoramiento se pretendió que la institución fuese competente para que los estudiantes aprendan y desarrollen sus capacidades y sea acorde a las necesidades de la comunidad pertinentes al colegio y finalmente, aplicar la ley general de archivo, mediante el apoyo de diversas actividades que contribuyan al desempeño académico de los estudiantes (Jaime, 2014).

2.2 Marco Contextual

El desarrollo de plan estratégico para Jazz Music Sound, se realizó por dos estudiantes del último semestre de Administración de Empresas.

Se emprendió en la empresa de música, Jazz Music Sound ubicada en San Agustín Ocaña Norte de Santander, empresa colombiana, dedicada a la importación, distribución y venta de una gama amplia de instrumentos musicales y de sonido con una trayectoria en el campo empresarial de más de 10 años de estar supliendo las necesidades de los músicos y profesionales de nuestro nuestra provincia y sus alrededores, además se encuentran ubicados en Cúcuta Norte de Santander y en Aguachica Cesar.

Ocaña es la ciudad donde se encuentra la empresa que se evaluó siendo un municipio del departamento Norte de Santander, situado en la Zona nororiental y está conectado por carreteras nacionales de Bucaramanga, Cúcuta y Santa Marta de Colombia, pertenece también a la Zona del Catatumbo, La influencia del municipio de Ocaña como máximo centro del comercio, educación, cultura, tecnología y desarrollo en la región ha conllevado a que se halla catalogado bajo el calificativo denominado "Provincia de Ocaña" (Ocaña, 2008), caracterizada por la actividad comercial de productos agrícolas la cual es una de sus principales actividades económicas de los territorios aledaños, Ocaña viene mostrando un desarrollo progresivo en el tema del arte y la música donde cada vez se suman personas para demostrar las habilidades de los Ocañeros y que no todo es conflicto y violencia, donde se puede mencionar el importante papel que juega la escuela de Bellas Artes enseñando y preparando a niños, jóvenes y adultos en cuanto a la música y el arte dos temas muy relacionados con la cultura.

2.3 Marco Conceptual.

2.3.1 Gestión estratégica. Es el proceso continuo enfocado en la construcción, implementación y control de una estrategia para asegurar la supervivencia y el desarrollo de la empresa a largo plazo y centrada en los aspectos y las condiciones que afectan a la organización y que provienen tanto de su entorno externo, como de su interno (Andres, 2012).

2.3.2 Diagnostico estratégico. Se puede decir que un diagnóstico empresarial consiste en el análisis de la situación anterior y actual mediante la aplicación de investigaciones, para

proyectar el pronóstico que comprende problemas, causas y soluciones. El diagnóstico estratégico permite conocer los puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas que influirán en la determinación de las políticas, objetivos, estrategias (Trillos, 2014, pág. 31).

2.3.3 Diagnostico interno. “El diagnostico interno o análisis interno se orienta a precisar las Fortalezas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales. Para lograr un análisis interno confiable se utiliza una herramienta llamada Perfil de Capacidad interna o matriz de PCI” (Gómez, 2012).

2.3.4 Diagnostico externo. “Proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno, la mayor parte de las empresas enfrentan ambientes externos cada vez más turbulentos, complejos y globalizados, lo que dificulta su interpretación” (Trillos, 2014, pág. 32)

2.3.5 Estrategias. “Una estrategia es un grupo de acciones que se ejecutan para lograr un determinado propósito. Estrategia es la determinación de las metas a largo plazo y la selección de las acciones y la delegación de los recursos requeridos para alcanzarlos” (Carreto, 2009).

2.3.6 Direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico es definido como la formulación de los fines y propósitos de la organización o proyecto, donde se estipulan los objetivos establecidos para un largo plazo que señalan la perdurabilidad,

sustentabilidad y desarrollo de esta, que sirve de referencia para los objetivos y lineamientos establecidos en el plan estratégico. (Rendón, 2018).

2.3.7 Principios corporativos. Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. (Trillos, 2014, pág. 30)

2.3.8 Ventaja Competitiva. Aspectos que una compañía tiene como diferenciales respecto a otras organizaciones competidoras. La ventaja competitiva es un indicador de gestión y, está relacionada con el modelo de negocio, sus estrategias y con la curva de valor tendiente a temas de alcance y la creación de obstáculos de entrada a la competencia. (Montoya, 2019).

2.3.9 Misión organizacional. Andrade (2006) define la misión en su libro *Diccionario de Economía* como la "finalidad pretendida por una empresa o definición del papel que desea cumplir en su entorno o en el sistema social en el que actúa, y que real o pretendidamente, supone su razón de ser. Equivale a la palabra fin" (pág. 417).

La misión está determinada por los siguientes elementos:

- Razón de ser de la organización.
- Papel de la organización con respecto a la sociedad.
- Naturaleza del negocio de la organización.
- Tipos de actividades en las que la organización debe enfocar los esfuerzos.

2.3.10 Visión organizacional. La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización. (Trillos, 2014, pág. 30)

2.3.11 Toma de decisiones. Es el proceso de analizar, organizar y planificar en busca de un propósito específico. Recurrentemente, los seres humanos deben elegir entre diferentes opciones, aquella que según su criterio es la más acertada.

Se puede presentar en diferentes contextos: a nivel personal, familiar, laboral, social, sentimental, económico, empresarial, etc. Es decir, en todo momento se presenta la toma de decisiones, la diferencia radica en la forma en la cual se llega a ellas.

Para el administrador o gerente tomar decisiones representa una de las mayores responsabilidades que debe asumir a nivel laboral. Tomar la decisión correcta es una de las metas de quienes practican la gerencia, para ello deben contar con ciertos conocimientos, una amplia experiencia en el tema y seguridad personal. (Riquelme, 2019).

2.3.12 El liderazgo organizacional. De acuerdo con Martín (2010) menciona que liderazgo organizacional en un sentido muy general, es una clase de comportamiento que busca la eficacia en la organización, por medio del aumento del compromiso de las personas que hacen parte de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.3.13. Marco lógico. El marco lógico es una herramienta que permite estructurar los procesos esenciales de un proyecto (conceptualización, diseño, seguimiento de la ejecución y evaluación), profundizando en los vínculos entre cada acción y sus resultados. El marco lógico puede resultar de gran ayuda cuando una organización considera que los elevados recursos dedicados a un proyecto concreto no están proporcionando resultados por falta de planificación en cuanto a la clarificación de medios empleados y fines buscados (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2015).

El marco lógico es una herramienta que resume las características principales de un proyecto, desde el diseño e identificación (¿cuál es el problema?), la definición (¿qué debemos hacer?), la valoración (¿cómo debemos hacerlo?), la ejecución y supervisión (¿lo estamos haciendo bien?), hasta la evaluación (¿lo hemos logrado?) (Mora & Grazziani, 2016, pág. 17).

2.3.14 Matriz EFI. Es una evaluación de los aspectos internos. Es una herramienta para establecer estrategias. Sintetiza y evalúa las fuerzas y debilidades más relevantes en las áreas funcionales de una organización y, además, brinda una fundamentación para establecer y evaluar las relaciones entre dichas áreas (Briceño, 2018).

2.3.15 Matriz EFE. “La matriz de la evaluación de los factores externos da la posibilidad a los estrategas de sintetizar y evaluar los datos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos” (Fred, 2003).

2.3.16 Matriz del perfil competitivo. “Permite analizar la situación de la empresa frente a sus competidores más destacados, examinando los factores análogos de comparación lo cual permite ubicar la empresa dentro de un contexto y estudiar dentro del mismo” (Correa, 2014, pág. 9).

2.3.17 Matriz DOFA. Esta matriz es una herramienta básica de la planeación estratégica para determinar la situación real de la empresa a nivel general ya que gracias a esta permite identificar las fortalezas y debilidades internas y así mismo las oportunidades y amenazas que hay en el entorno externo, brindando soporte para la creación de estrategias factibles para la toma de decisiones donde se aprovechen mejor las fortalezas para mitigar sus debilidades y de igual manera se aprovechen las oportunidades para contrarrestar las amenazas (Chapma, 2004).

2.3.18 Matriz IE. La matriz Interna Externa representa una herramienta que permite la evaluación a una organización, teniendo en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), haciendo una cuantificación del índice que es posible graficar y localizar en uno de los 9 cuadrantes de la matriz (Castellanos, 2015).

2.3.19 Matriz P.E.E.A. La matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (PEEA), es otra herramienta de la etapa de ajuste importante de la etapa 2. Su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica (Trillos, 2014, pág. 132).

2.3.20 Matriz de la gran estrategia. “La matriz de la gran estrategia se ha vuelto una herramienta popular para la formulación de estrategias empresariales. Todas las organizaciones pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos...” de la matriz de gran estrategia (Trillos, 2014, pág. 145).

2.3.21 Matriz cuántica de la planeación estratégica. Es necesario resaltar que esta matriz “expresa de manera objetiva, cuáles pueden resultar las mejores estrategias posibles, es decir, permite establecer una evaluación de las estrategias formuladas de una forma objetiva” (Talacon, 2006, pág. 13).

2.4 Marco Teórico

Para el correcto desarrollo del plan de estratégico se consideró necesario investigar las diferentes teorías, modelos y conceptos más destacados relacionados con el tema que se aborda en el presente proyecto con el fin de tener un mayor entendimiento, en que consiste, cual su finalidad e importancia para el buen adecuado perfeccionamiento de las organizaciones.

2.4.1 Teoría de la planeación estratégica. La planeación estratégica es una actividad que constantemente han adoptado las empresas que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas. Son estas herramientas administrativas que le dan una guía a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado que requiere de marcos estratégicos para su desarrollo. De ahí la importancia de elaborar en conjunto, considerando el contexto en el que está sumergida la organización, el rumbo y la filosofía que deberá seguir la empresa para alcanzar los resultados planteados (López, 2013, pág. 2).

La Planeación Estratégica es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos. El cambio es constante e inexorable y, a pesar de la dificultad con que se percibe, se puede administrar. Es posible que las empresas establezcan planes y estrategias para adaptarse a su entorno, con el fin de ser sostenibles, eficaces y rentables.

La importancia de la planificación estratégica radica en que sin esta es difícil que los administradores sepan cómo organizar a las personas y sus recursos, e incluso tener una idea clara de lo que se necesita organizar. Sin un plan, una organización tiene pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde está desviando su camino. La planificación estratégica permite la correcta administración de un proceso, dando claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a conseguir (Acero, 2016, pág. 4).

2.4.2 La planeación estratégica según algunos autores: Peter Drucker, en su libro *the practice of management* (1954), afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber que recursos tenía su empresa y cuales debería tener.

Alfred Chandler definió estrategia empresarial, en su obra *Strategy and Structure* (1962), basado en su análisis de cuatro grandes de la industria estadounidense, a principios del siglo xx: DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motor y Sears

Roebuck. Chandler definió la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Kenneth Andrews, colega de Chandler en Harvard, ofreció una definición similar, la cual cautivo la atención de una generación de estudiantes de la escuela de Harvard y de todo el mundo: la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o la cual se dedicara, así como el tipo de empresa que es o será.

Igor Ansoff, en 1965, ofreció una definición más analítica, enfocada hacia la acción. Ansoff considero que la estrategia era “un hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en una regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes.

- El alcance del producto/mercado.
- El vector de crecimiento.
- La ventaja competitiva.
- La sinergia.

Todas las definiciones anteriores, tienen cuatro elementos en común. En primer lugar, está el concepto de un ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que esta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). En segundo lugar, la empresa debe establecer metas u

objetivos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión, es decir, una definición de la razón de ser de la empresa. En tercer lugar, la gerencia debe realizar un análisis de la situación, con el fin de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis se suele conocer como fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas, FODA, por último, la empresa proyecta como aplicar sus recursos, a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente. (Villalaz, 1999, pág. 1)

2.4.3 Cultura organizacional según autores. La cultura organizacional la define Ouchi en la teoría Z como la tradición, las condiciones y los valores que dan lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones, y afirma que, la denominada por él, organización Z tendría unas características culturales muy específicas: confianza, amistad, trabajo en equipo y administración por participación directa. Este autor concluye también que “las condiciones de trabajo humanizadas (propias de estas organizaciones) no sólo aumentan la productividad y las utilidades de la compañía, sino también la auto estimación de los empleados los cuales expresan un mayor bienestar emocional y también se sienten menos enajenados (Hernández, Torres, & Murillo, 2003, pág. 114)

Según Schein, la cultura organizacional se basa de creencias básicas que comparten los miembros de una organización, los cuales crean un ambiente y definición propia de la organización, de su misión y visión de la empresa y de su entorno. La cultura organizacional según el autor también es intervenida por agentes directivos por medio de la acción planeada y consciente de sus reacciones frente a las crisis, la planeación de funciones, las recompensas y las prácticas de gestión humana (Hernández, Torres, & Murillo, 2003).

Allaire y Firsirotu considera que las empresas se constituye por tres elementos interrelacionados los cuales son un sistema sociocultural, sistema cultural y por último los empleados que como individuos elaboran activamente un realidad organizacional coherente, de esta manera la cultura organizacional se concibe, a diferencia de valores y principios defendidos por otros autores, como “un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia (como la tecnología, el mercado y la competencia).

Urrea y Arango distinguen entre la cultura empresarial y la cultura organizacional, por ello entienden la primera “como un conjunto de valores-orientaciones y representaciones que acompañan la acción empresarial y están presentes en las prácticas y los discursos de los empresarios, a partir de determinados contextos sociohistóricos en los cuales se desenvuelven empresas y empresarios, así como otros actores colectivos”, mientras que la segunda, que haría parte de la primera, se refiere a formas organizativas de los procesos de trabajo y de los elementos constitutivos de la gestión empresarial a partir de las prácticas y comportamientos de todos los miembros de la organización (Hernández, Torres, & Murillo, 2003).

2.4.4 Teorías de motivación. Existen varias teorías de motivación dónde en cada una de ella se explica lo que piensa y como actúa cada persona.

La teoría de la jerarquía de las necesidades es una de las teorías ampliamente mencionadas del psicólogo Abraham Maslow, él dice que la motivación humana se basa en la voluntad de satisfacer sus necesidades a lo que identifica en la teoría como fuerza interna, clasifica una jerarquía de cinco necesidades las cuales son: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de pertenencia, necesidades de estima y necesidades de autorrealización (Lopez, 2015).

Teoría Bifactorial De Herzberg “...plantea que la psicología de la motivación es tremendamente compleja y reconoce que lo descifrado con un cierto grado de seguridad es realmente poco, que existe una enorme desproporción entre desconocimiento y especulación...” (Lopez, 2015, pág. 29) teniendo como base ideas que han sido puestas a prueba en numerosas empresas y otras organizaciones, la teoría surgió de un examen de ciertos sucesos en la vida de ingenieros y contables. Desde entonces se han completado por lo menos otras 16 investigaciones. Utilizando una extensa variedad de sujetos.

“Lo descubierto por estos estudios y corroborado por otras investigaciones, utilizaron procedimientos diferentes, sugiere que las variables que producen satisfacción en el trabajo son algo separaos a las variables que llevan insatisfacción en el trabajo.” (Lopez, 2015, pág. 29).

2.4.5 Comportamiento humano en las organizaciones. El comportamiento de las personas presenta las siguientes características:

- El hombre es proactivo. Está orientado hacia la actividad, hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones.
- El hombre es social. Participar en la organización lo lleva a desarrollarse en compañía de otras personas o con algunos grupos, en los cuales busca mantener su identidad y su bienestar psicológicos.
- El hombre tiene necesidades diversas. Los seres humanos se encuentran motivados por una gran variedad de necesidades.
- El hombre percibe y evalúa. Selecciona los datos, los evalúa en función de sus propias experiencias y de acuerdo con sus propias necesidades y valores.
- El hombre piensa y elige. Los planes de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta para luchar con los estímulos con los cuales se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales.
- El hombre posee capacidad limitada de respuesta. Las características personales son limitadas. La capacidad de respuesta está dada en función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad intelectual como la física están sujetas a limitaciones (Chiavenato, Administración de los Recursos Humanos, noviembre 1999).

2.5 Marco Legal

Fueron bases legales del trabajo la constitución política de 1991 de Colombia, el decreto 410 de 1971 y la Ley Número 397 De 1997.

2.5.1 Constitución política de Colombia. Según la constitución política colombiana, el trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado.

Artículo 70. El estado tiene deber de promover y fomentar el acceso a la cultura de todos los colombianos en igualdad de oportunidades por medio de la educación permanente y la enseñanza científica, técnica, artística y profesional en todas las etapas del proceso de creación de la entidad nacional.

Artículo 71. La búsqueda del conocimiento y la expresión artística son libres, donde los planes de desarrollo económico y social incluirá el fomento a la ciencia y, en general, a la cultura y creara incentivos para personas en instituciones que desarrollen y fomentan la ciencia y la tecnología y las demás manifestaciones culturales.

2.5.2 Ley número 397 de 1997

ART. 4º. Esta ley se basa en defender los bienes y valores culturales del patrimonio cultural de la nación que son expresión de la nacionalidad colombiana, tales como la tradición, las costumbres y los hábitos, así como el conjunto de bienes inmateriales y materiales, muebles e inmuebles, que poseen un especial interés relacionadas a las diferentes artes y profesiones culturales (Secretaría Senado, 1997).

Proyecto de Ley 168 de 2018 “Por medio de la cual se dictan disposiciones para el fomento y formalización de la industria musical” (Senado, 2018, pág. 1)

Capítulo 1

Artículo 1°. La presente ley tiene como objeto establecer el marco normativo aplicable al sector de la industria musical. Igualmente se modifican las funciones a la Dirección Nacional de Derechos de Autor para que lleve a cabo la administración del sector de la Industria musical en todas sus manifestaciones, se fortalece el Sistema de Información de la Música, se le brindan facultades de inspección vigilancia y control sobre la industria musical a la Superintendencia de Industria y Comercio.

Capítulo 2. Principios Rectores De La Ley

Artículo 2°. Para la regulación y orientación de las normas en la presente ley serán prevalente su interpretación y aplicación dando cumplimiento a los principios orientadores a continuación:

Inclusión Social: Se basa en la igualdad, brindando a todas las personas el acceso al trabajo en la industria musical, con el fin de aprovechar los talentos y habilidades de las personas sin ningún tipo de discriminación y demás formas legales que propendan por el desarrollo empresarial social y laboral de nuestro país.

Equidad Social: Garantiza el derecho de acceso a todas las personas a los planes, proyectos y programas que fomente el Estado.

Justicia: Se ocupa de garantizar los derechos y las obligaciones que tienen las personas participantes en la industria musical a la retribución justa y equitativa por su obra.

Fomento de la cultura en la música nacional como Mecanismo de Transformación Social: los ejes musicales colombianos se incentivarán mediante la creación de obras nacionales en concursos que tiendan a integrar todas las actuaciones artísticas que comprenden entre estas: la composición, la interpretación y la ejecución de las obras autóctonas regionales, nacionales e internacionales y otros géneros representativos de la industria musical.

Fondo para el Fomento de la industria Musical: El Gobierno creará un fondo para el fomento de la industria Musical, orientada a capacitar, dotar de herramientas e infraestructura a los músicos del país, de forma tal que puedan desarrollar su actividad de manera idónea y profesional.

Inclusión en Seguridad Social Integral: El Gobierno deberá velar porque todos los intervinientes de la industria musical estén afiliados al Sistema de Seguridad Social Integral regulado por la Ley 100 de 1993, para que puedan gozar de todos los beneficios que de ello se desprenden; esto con la finalidad de que se reconozca la labor de músico como un trabajo digno.

Fomentar Educación y Generación de Empresa en la Industria Musical: El Gobierno deberá garantizar el acceso a la educación en entidades públicas y privadas a los

intervinientes de la industria musical que deseen continuar con su profesionalización en cualquier nivel educativo, garantizar el acceso de niños, niñas y adolescentes a la pedagogía musical, ofreciendo programas de formación, fortalecerá la creación de escuelas de música e impulsará a las existentes en todo el territorio nacional, además permitirá y facilitará la creación de empresa y formar a los intervinientes de la industria musical como empresarios.

Fomento de las TIC: Propender el fomento en la inclusión de las TIC en el desarrollo de la Industria Musical con el objeto de promover su utilización para el desarrollo de la música en todas sus manifestaciones además de la generación de la empresa para la promoción, difusión, comercialización y distribución, entre otras actividades, por medio de plataformas tecnológicas

(Senado, 2018, págs. 1-3)

2.5.3 Decreto 410 de 1971. Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles.

Artículo 11. Las personas que ejecuten ocasionalmente operaciones mercantiles no se considerarán comerciantes, pero estarán sujetas a las normas comerciales en cuanto a dichas operaciones.

Artículo 12. Toda persona que según las leyes comunes tenga capacidad para contratar y obligarse, es hábil para ejercer el comercio; las que con arreglo a esas mismas leyes sean incapaces, son inhábiles para ejecutar actos comerciales.

Artículo 13. Para todos los efectos legales, se presume que una persona ejerce el comercio en los siguientes casos:

Cuando se halle inscrita en el registro mercantil;

Cuando tenga establecimiento de comercio abierto, y

Cuando se anuncie al público como comerciante por cualquier medio (Función pública, 1971, págs. 1,5).

Capítulo 3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo De Investigación.

En el presente trabajo se realizó con base a la investigación descriptiva, la cual tuvo como objetivo en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, por lo mismo el enfoque de la investigación será cualitativo y cuantitativo. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. (Deobold B, 2006). Así mismo permitió obtener toda la información necesaria y pertinente a través del trabajo de campo para la realización de un adecuado plan estratégico.

3.2 Población.

Para el desarrollo del plan estratégico para Jazz Music Sound, fue necesario que la población objeto de estudio este conformada por todas aquellas personas dedicadas a la música en la provincia de Ocaña N/S, por lo cual, para contar con datos o estadísticas más exactas se tuvo en cuenta a 113 clientes reales del primer trimestre del 2019 en el área urbana de la provincia, al propietario y a los cinco empleados de Jazz Music Sound con el fin de recolectar toda la información interna necesaria.

3.3 Muestra.

Con los datos e información de la base de datos de los clientes reales suministrada por el propietario de Jazz Music Sound, el cual fue 160 clientes o personas que adquirieron algunos de sus productos o servicios en el primer trimestre del 2019, se realizó un muestreo aleatorio por conglomerado o áreas, que según la fórmula empleada arrojó el número de clientes a quienes se les debe aplicar la encuesta, el cual es 113 personas, que está compuesto principalmente por clientes naturales y por organizaciones cristianas, parroquias y negocios comerciales.

La muestra de la población se determinó como se muestra a continuación.

Fórmula:

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{(N - 1)z^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Descripción de la fórmula aplicada:

N: muestra.

Z: nivel de confianza.

P: proporción de aceptación.

Q: proporción de rechazo.

E: margen de error.

Dónde:

N= número de la población: 113 clientes del área urbana de Ocaña N/S.

E= error de estimación: 5% \longrightarrow 0.05

Z= Nivel de confianza: 95% ~~1.96~~

P= proporción estimada: 0.5

Q=proporción estimada: 0.5

El nivel de confianza que se manejo fue del 95% que equivale a 1.96, la proporción de aceptación que se manejo es de 50% (0.5) y la proporción de rechazo de un 50% (0.5), el margen de error que se tendrá en cuenta es de un 5% (0.05).

Reemplazando los datos en la fórmula:

$$n = \frac{(160)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(160 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 113.16 \cong 113$$

La técnica de información (encuesta) se aplicó a 113 clientes del área urbana de Ocaña N/S, quienes propiciaron toda la información necesaria para el adecuado desarrollo del plan estratégico.

3.3.1 Diseño del trabajo de campo. En el trabajo de campo se tuvo en cuenta 113 clientes los cuales fueron encuestados con el fin de obtener un alto nivel de confiabilidad en la obtención de la información suministrada por estos, se aplicó el muestro aleatorio por conglomerados o por áreas con el fin de tener mayor facilidad al momento de aplicar el instrumento de recolección de la información se clasifico la muestra en tres grupos que son el primer lugar 80 clientes naturales de Jazz Music Sound los cuales representan el 70.79% del total de la muestra, en segundo lugar

las 13 organizaciones religiosas con un 11.50% de la muestra y como tercer lugar 20 negocios comerciales con un porcentaje de 17.69% del total de la muestra. (Ver apéndice 1)

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

3.4.1 Encuesta. El cuestionario es el instrumento de la encuesta, por medio del cual se recogen los datos que proporcionan las variables objeto de investigación y los agrupa de manera estandarizada, permitiendo recolectar la información necesaria, suministrada por las personas que adquirieron un servicio o un instrumento musical en el primer trimestre del año en curso.

Se realizó la encuesta individual por escrito a 113 clientes reales de la empresa, los cuales fueron previamente seleccionados aleatoriamente por conglomerados, es decir, por conjuntos de personas con características en común, en este caso los clientes fueron clasificados por clientes naturales que son aquellos que adquieren un producto para suplir una necesidad particular, las organizaciones religiosas que son aquellos clientes que visitan la empresa con el fin de comprar dotaciones de sonido e instrumentos musicales para la realización de sus actividades religiosas sociales, por ultimo conglomerado tenemos los establecimientos comerciales que también tiene un porcentaje representativo como clientes. (Ver apéndice 4)

Además, se aplicó una encuesta a los clientes internos de la organización con el fin de extraer toda la información interna necesaria para la adecuada realización del diagnóstico. (Ver apéndice 3)

3.4.2 Entrevista. Como instrumento de la investigación a la empresa Jazz Music Sound fue la entrevista que se aplicó al propietario Fabián Camilo Zabaleta Quintero, la cual es una herramienta de gran importancia ya que por medio de ella permite obtener toda la información interna del estado actual empresa, opiniones, deseos, actitudes, y expectativas que tiene para el corto y largo plazo, además nos permitirá conocer detalles de la organización que nos ayudará en la redacción de la reseña histórica y la construcción de los demás elementos claves de la gestión estratégica. (Ver apéndice 2)

3.5 Procedimiento y análisis de la información

Para analizar la información recolectada mediante el cuestionario y la entrevista, en cuanto a la encuesta se utilizaron preguntas abiertas, con el fin de obtener información más precisa y mostrada por las personas encuestadas, además toda la información de las respuestas obtenidas del cuestionario será valoradas cuantitativamente mediante el conteo y clasificación de respuestas y la representación estadística de cada pregunta a través tablas y gráficas y también cualitativamente mediante el análisis y la interpretación de cada respuesta del cuestionario.

Respecto a la entrevista, la información recopilada de esta fue evaluada mediante el análisis de las respuestas dadas, siendo una de las fuentes principales para la realización del juego matricial veraz y confiable que apalanque el diseño de un plan estratégico con un mínimo margen de error.

Capítulo 4. Resultados

Para la adecuada interpretación y la realización de los análisis de la información obtenida por medio de las técnicas aplicadas, se tomó como apoyo la entrevista realizada al propietario y se encuestó a los empleados de Jazz Music Sound y además las encuestas aplicadas a la población objetivo como también la información que se recolectó por medio de la observación directa.

Entrevista dirigida al propietario de Jazz Music Sound en Ocaña N/S.

Una vez suministrada toda la información pertinente por el propietario de Jazz Music Sound, con el fin de contar con todos los datos internos necesarios que permitieran un análisis previo de la situación real de la empresa y así poder realizar un adecuado desarrollo del plan estratégico, los aspectos más importantes y relevados de la entrevista se mencionaran a continuación.

Jazz Music Sound surgió de una necesidad identificada por el señor Fabián Quintero, quien actualmente es el propietario, al darse cuenta que en la ciudad de Ocaña Norte de Santander no había en ese entonces una tienda de instrumentos musicales y de sonido que supliera sus necesidades de música y también de todas aquellas personas que les apasionaba y se dedicaban a esta bella actividad, esta empresa lleva más de 10 años ejerciendo en la región cuenta con una sucursal en Cúcuta Norte de Santander y Agua chica Cesar, maneja tres líneas, que son instrumentos musicales, sonido y servicio técnico, entre sus mayores crisis que ha

enfrentado ha sido el aumento del dólar y el incremento del IVA, amenaza que la convertido en una oportunidad ya que a partir de esta situación decidió importar y así eliminar los intermediarios, con el fin de adquirir los productos más económicos y ofrecerlos a los clientes con mejores precios para estimular sus comprar, la empresa realiza estrategia de motivación y actividades para mejorar y mantener el clima laboral, además que sus empleados se encuentran afiliados a la EPS y ARL y así mismo les brinda capacitaciones trimestralmente sobre todo lo relacionado con actualización de instrumentos musicales, sonido y servicio de venta y postventa, respecto a sus principales clientes son todas aquellas personas que requieren sonido y las organizaciones religiosas, donde los clientes fijos pueden llevarse los productos sin cuota inicial y también les ofrece sistema de apartado, cabe resaltar que gracias a la calidad de todos sus productos y servicios que ofrece a la comunidad en general ha sido unos de los factores fundamentales al crecimiento que ha tenido la empresa permitiendo mejorar su participación en el mercado de la música como la empresa líder en la región, entre sus expectativas que tiene el propietario es expandirse a otros lugares como es, abrir una nueva sucursal en Valledupar, debido a que es una ciudad con una gran demanda que se dedican a esta hermosa arte y profesión oportunidad para Jazz Music Sound seguir creciendo en este mercado con éxito.

Encuesta a los empleados de Jazz Music Sound.

La siguiente encuesta se realizó a los cinco empleados de Jazz Music Sound, con el fin de obtener información que permitiera realizar un apropiado diagnostico situacional interno de la empresa.

Tabla 1
Tiempo laborando en la empresa

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 3 meses a 5 meses	0	0%
De 6 meses a 12 meses	1	20%
De 13 meses a 24 meses	0	0%
De 25 a meses a 37 meses	1	20%
Más de 37 meses	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Autoras del proyecto.

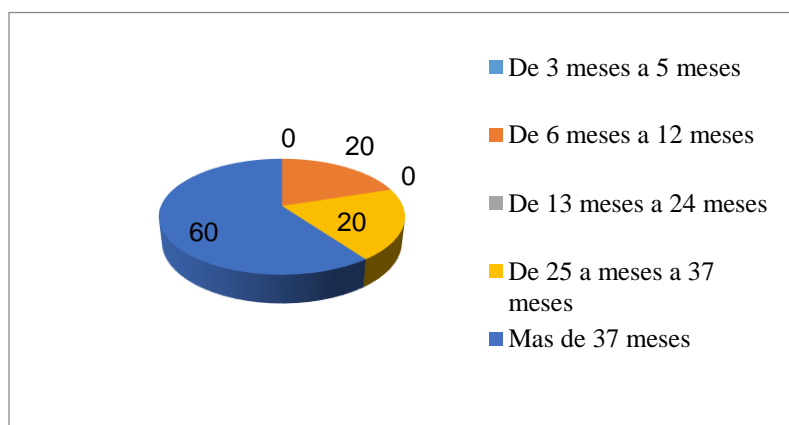


Figura 1. Tiempo laborado en la empresa

Fuente: Autoras del proyecto.

De acuerdo a los empleados encuestados la mayor parte representando el 60% tienen más de tres años de antigüedad trabajando para el almacén de instrumentos musicales y de sonido Jazz Music Sound, un 20% lleva trabajando un poco más de dos años y el otro 20% restante lleva trabando para el almacén más de un semestre.

Tabla 2
Misión, visión y valores

<u>ITEM</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Autoras del proyecto.

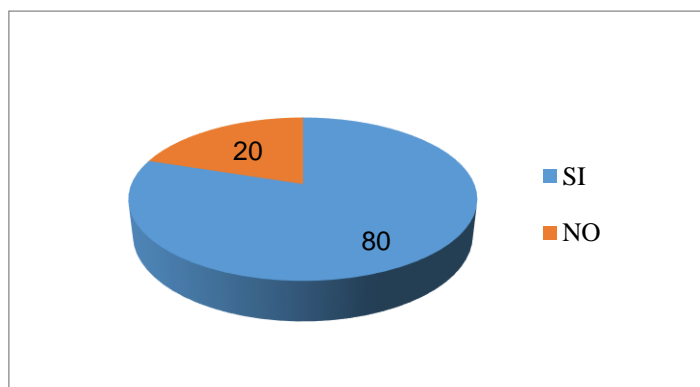


Figura 2. Misión, visión y valores de la empresa

Fuente: Autoras del proyecto.

Respecto a la pregunta que si se identificaban con la misión, visión y valores de la empresa para la cual trabajan, la mayoría de los empleados respondieron que si tenían conocimiento y se identificaban con estos elementos claves de la empresa con un 80% del 100% de los encuestados y solo el 20% respondieron que no se identificaban con estos.

Tabla 3

La empresa utiliza estrategias de motivación y actividades para el mejoramiento del clima laboral

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	1	20%
De acuerdo	3	60%
Muy de acuerdo	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Autoras del proyecto.

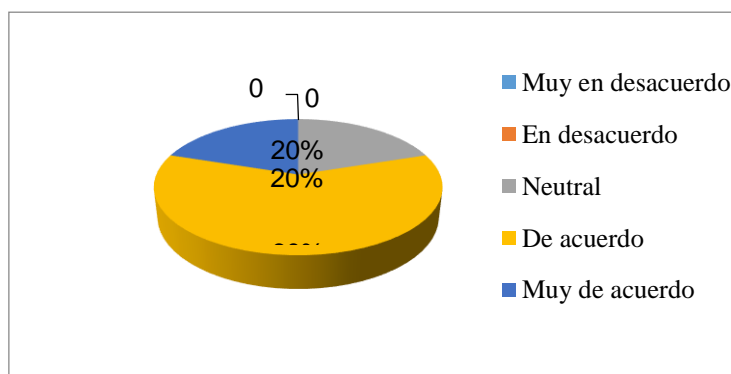


Figura 3. La empresa utiliza estrategias de motivación y actividades para el mejoramiento del clima laboral

Fuente: Autoras del proyecto.

Según los datos estadísticos arrojados de la encuesta aplicada se puede observar que el 60% de los empleados encuestados dijeron que la empresa si utiliza e implementa estrategias y actividades para mantener y mejorar el clima laboral, un 20% dijeron que están muy de acuerdo respecto al interrogante y el otro 20% indicaron que la empresa y su propietario se muestran neutral en cuanto a la relación de los empleados y el clima laboral que se da dentro de la misma.

Tabla 4
Comunicación dentro de la empresa

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	1	20%
De acuerdo	4	80%
Muy de acuerdo	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Autoras del proyecto.

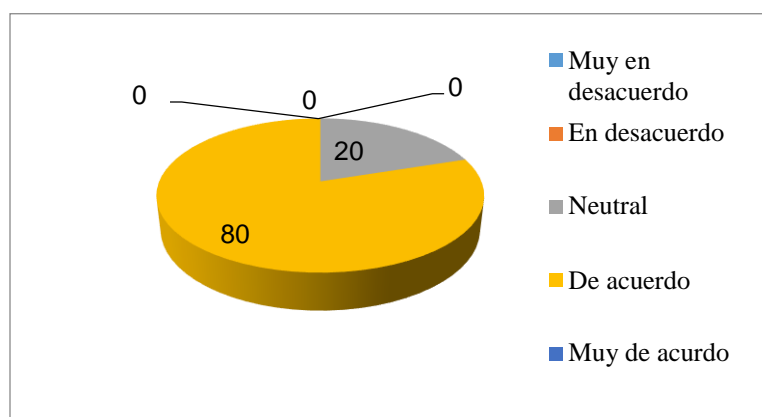


Figura 4. Comunicación dentro de la empresa

Fuente: Autoras del proyecto.

De la totalidad de los empleados el 80% manifestaron que la comunicación dentro de la empresa es amigable y afectiva, es decir que la relación entre sus compañeros de trabajo es buena donde se da la empatía y el trabajo en equipo y un 20% respondió que la comunicación es neutral, que la comunicación entre sus compañeros es imparcial donde solo se comunica con ellos por lo laboral.

Tabla 5
Claridad de tareas y responsabilidades

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	0	0%
De acuerdo	4	80%
Muy de acuerdo	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Autoras del proyecto.

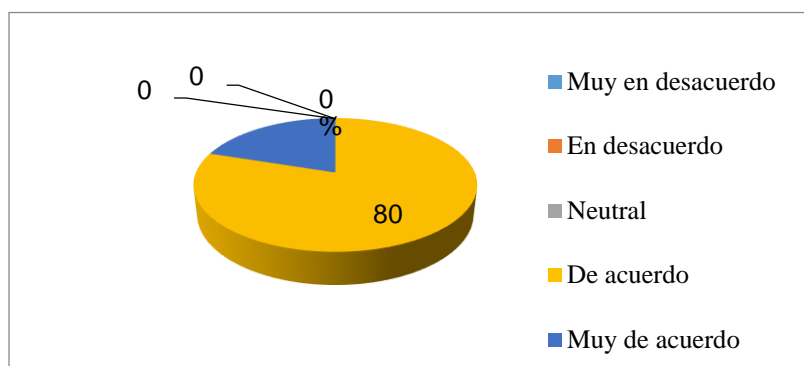


Figura 5. Claridad de tareas y responsabilidades

Fuente: Autoras del proyecto.

El 80% de los empleados conocen cuáles son sus tareas y responsabilidades en la empresa y el otro 20% dijeron que conocen a la perfección cuáles son sus funciones que debe cumplir diariamente.

Tabla 6
Tipo de capacitación

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De venta y postventa	0	0%
De instrumentos musicales	1	20%
De sonido	0	0%
Todas las anteriores	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Autoras del proyecto.

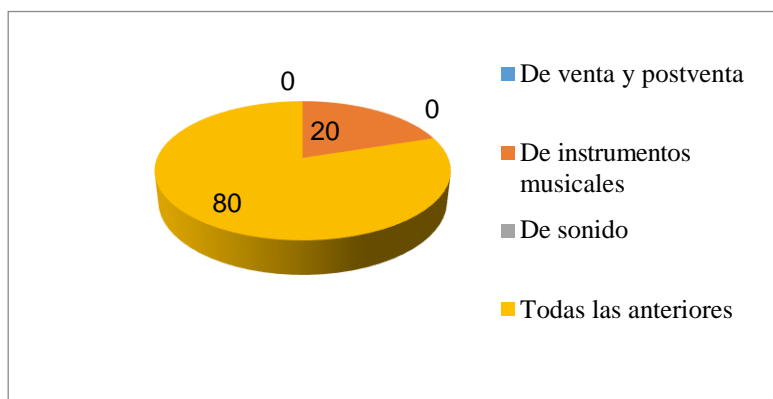


Figura 6. Tipo de capacitación

Fuente: Autoras del proyecto.

Según los datos de gráfica la mayor parte de los empleados contestaron que la empresa les brinda capacitaciones en cuanto actualización de información respecto a los temas de venta y postventa, de instrumentos musicales y sonidos temas que corresponden a las tres líneas principales de los productos y servicios que ofrece Jazz Music Sound con una participación del 80% del 100% y un 20% dijo que solo ha recibido capacitación en cuanto a instrumentos musicales, cabe resaltar que los empleado reciben estas capacitaciones tres veces al año.

Tabla 7

Prestaciones laborales que cumple la empresa

<u>ITEM</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
Primas	0	0%
Vacaciones	0	0%
Horas extras	0	0%
Salud	1	20%
Todas la anteriores	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Autoras del proyecto.

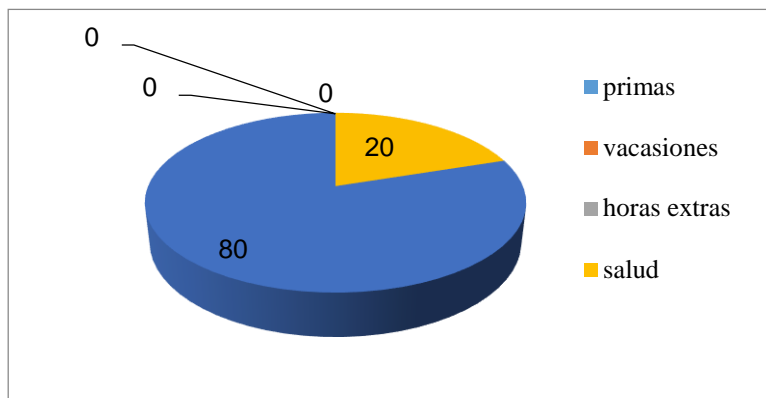


Figura 7. Prestaciones laborales

Fuente: Autoras del proyecto.

De los cinco empleados encuestados el 80% dijeron que la empresa les cumplía con todas las prestaciones laborales que corresponde cuatro empleados y tan solo el 20% respondió que salud, es decir un empleado, lo cual se refleja que la mayoría de los encuestados dijeron que si les cumplía con las prestaciones laborales que toda empresa debe cumplir por ley.

Tabla 8

Considera que su trabajo está bien remunerado

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	20%
Neutral	0	0%
De acuerdo	4	80%
Muy de acuerdo	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Autoras del proyecto.

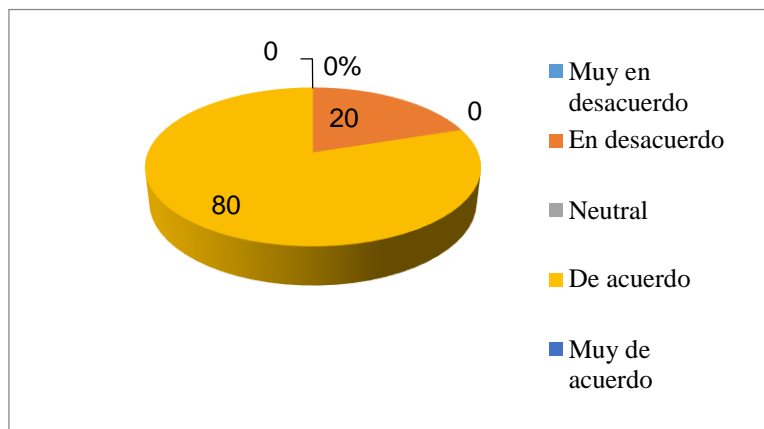


Figura 8. Remuneración del trabajo

Fuente: Autoras del proyecto.

Respecto a la remuneración del trabajo, el 80% de los empleados encuestados dijeron que están de acuerdo con su remuneración, es decir que sienten satisfechos con su pago recibido por su labor con el almacén, pero como se puede observar en la gráfica anterior un 20 % dijo que no consideraba bien remunerado su trabajo, mostrando disconformidad con el salario recibido por sus servicios prestados.

Tabla 9
Satisfacción en el trabajo

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutral	1	20%
De acuerdo	3	60%
Muy de acuerdo	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Autoras del proyecto.

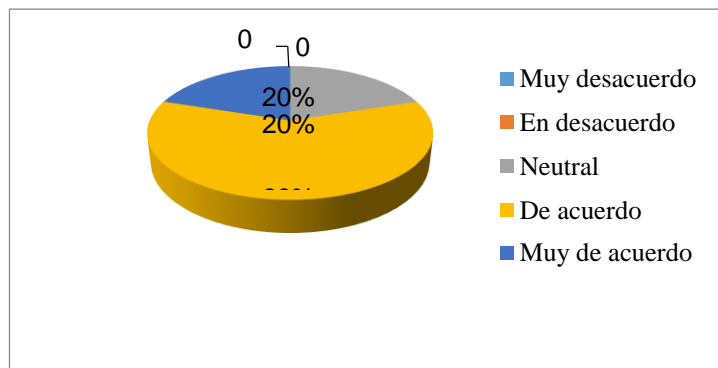


Figura 9. Satisfacción en el trabajo

Fuente: Autoras del proyecto.

De la totalidad de los encuestados el 60% manifestaron que están satisfechos con su trabajo, un 20% que están muy satisfechos y el otro 20% se revelo neutral respecto al interrogante, es decir, que de los cinco (5) empleados encuestados de Jazz Music Sound cuatro (4) se encuentran a gusto trabajando en la empresa representando la mayor parte del recurso humano y tan solo una pequeña parte correspondiente a una persona ve a su trabajo como una obligación o necesidad, esto a causa de que tenido algunos dificultades con sus compañeros y principalmente con su jefe, generando esto desinterés con sus deberes y tareas.

Tabla 10

Factores que la empresa necesita fortalecer

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Medios de venta y canales de distribución	0	0%
Adecuación de un salón de acústica	2	40%
Estrategias de marketing para fidelizar y captar nuevos clientes	1	20%
Improvisación a la hora de tomar decisiones	0	0%
Otro	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: Autoras del proyecto.

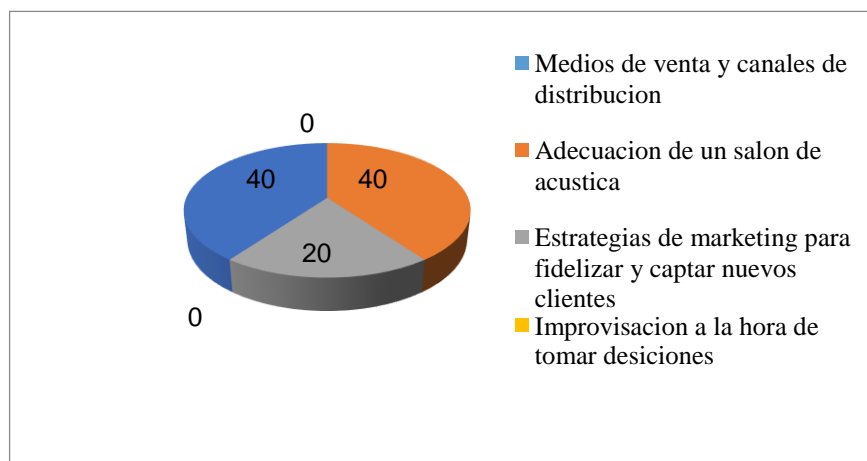


Figura 10. Factores que la empresa necesita fortalecer

Fuente: Autoras del proyecto.

El 40% de los empleados manifiestan que uno de los aspectos que es débil el almacén y debe fortalecer es la adecuación de un espacio o salón de acústica para realizar de manera tranquila las pruebas y ensayos de los instrumentos musicales y de sonido con el fin de no incomodar a los demás clientes o visitantes del almacén, otro 40% se enfocaron por la opción de que se debería fortalecer otros aspectos no mencionados en la encuesta, los cuales estos fueron incursionar en nuevos mercados y tener mayor control sobre los inventarios en relación al suministro, accesibilidad y almacenamiento de los productos que se ofrecen en el almacén y el 20% restante dicen que se debe mejorar las estrategias de marketing para fidelizar y captar nuevos clientes.

Con la información obtenida de la encuesta aplicada a los cinco empleados de Jazz Music Sound de acuerdo a las respuestas dadas permitió obtener y contar con aspectos claves internamente para dar continuidad a la planeación estratégica de manera más exacta y confiable, entre estos que la relación entre la mayor parte de los compañeros de trabajo es buena, dándose

un adecuado clima laboral y el trabajo en equipo y además que la empresa realiza actividades para mantener y mejorar este y así mismo les brinda capacitaciones a sus empleados, pero a pesar de todas estas fortalezas identificadas cabe resaltar que también posee algunas debilidades como, desactualización del marco axiológico y falta de conocimiento de este por todo su personal y que no maneja un adecuado control de inventario de sus productos.

Encuesta aplicada a los 113 clientes de Jazz Music Sound de Ocaña Norte de Santander.

La siguiente información fue suministrada por los 113 encuestados entre clientes naturales, iglesias cristianas y establecimientos comerciales del primer trimestre del año en curso del almacén de instrumentos musicales y de sonido Jazz Music Sound.

Tabla 11
Frecuencia de visita a Jazz Music Sound

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	27	24%
Casi siempre	41	36%
Algunas veces	26	23%
Pocas veces	19	17%
TOTAL	113	100%

Fuente: Autoras del proyecto.

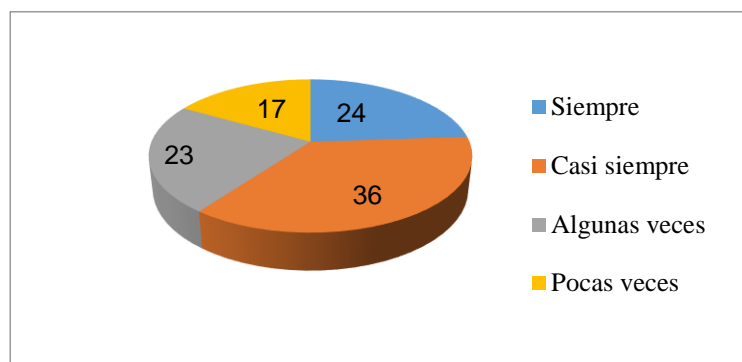


Figura 11. Frecuencia de visita

Fuente: Autoras del proyecto.

Como se puede observar en los datos estadísticos arrojados de la totalidad de los encuestados el 36% manifestaron que su frecuencia de visita al almacén de instrumentos musicales y de sonido es casi siempre, el 24% dijeron que siempre visitan a este lugar, un 23% algunas veces y el 17% restante del 100% pocas veces, donde cabe resaltar que la mayor parte de los 113 clientes que fueron encuestados frecuentan constantemente a Jazz Music Sound.

Tabla 12

Productos que demandan con mayor frecuencia

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Instrumentos de teclados	9	8%
Instrumentos de cuerda	18	16%
Instrumentos de vientos	6	5%
Instrumentos de persecución	8	7%
Instrumentos de audio y amplificación	12	11%
Accesorios	10	9%
Servicio de mantenimiento	14	12%
Todas las anteriores	36	32%
TOTAL	113	100%

Fuente: Autoras del proyecto.

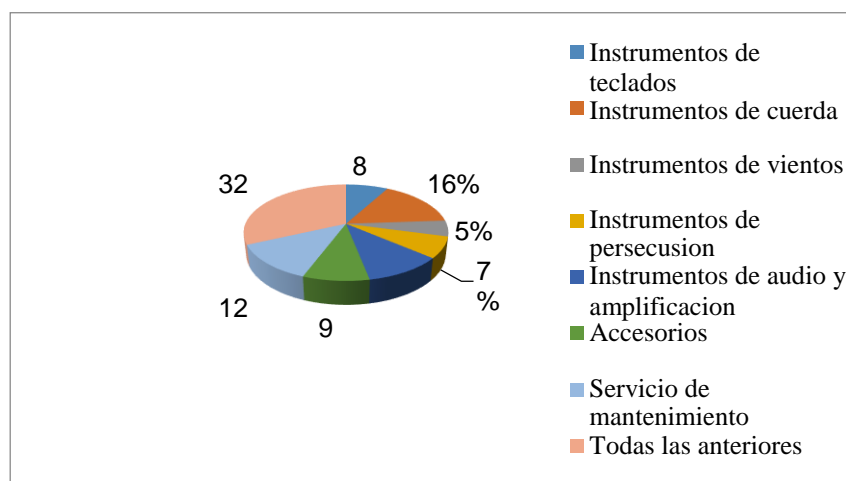


Figura 12. Productos más demandados

Fuente: Autoras del proyecto.

Según los datos estadísticos arrojados entre los representativos se encuentra que los clientes de Jazz Music Sound demandan toda clase de productos y así mismo acceden a los servicios ofrecidos con un 32% , los instrumentos de cuerda con un 16%, el servicio de mantenimiento con un 12% , los instrumento de audio y amplificación con un 11%, donde se puede observar que la mayoría de los encuestados adquieren todos los productos de instrumentos musicales, sonido y los servicios brindados por el almacén.

Tabla 13
Mayor atracción de la empresa

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio	8	7%
Calidad	24	21%
Variedad de productos	15	13%
Servicio y atención	12	11%
Infraestructura	19	17%
Su ubicación	16	14%
Otro	19	17%
TOTAL	113	100%

Fuente: Autoras del proyecto

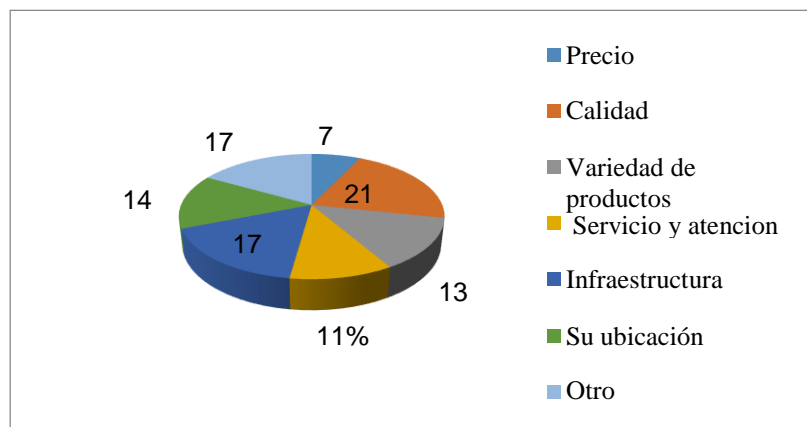


Figura 13. Mayor atracción

Fuente: Autoras del proyecto.

Los mayoría de los encuestados entre las opciones de que era lo más le atrae o le gusta de la empresa respondieron que la calidad con un 21%, un 17% la infraestructura, otro 17% se inclinaron por la opción otros aspectos a los mencionados, el 14% su ubicación, el 13% la variedad de productos, el 11% el servicio y la atención prestada y tan solo el 7% dijeron que el precio, cabe mencionar que respecto a la opción de otros estos argumentaron que todas las opciones le atraían de la empresa, que cuando necesitaba un producto y lo tenían en el momento se lo conseguían, la confianza y la seguridad hacia la empresa y la familiaridad que les brinda los empleados al momento de la compra.

Tabla 14
Personal idóneo

<u>ITEM</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
SI	101	89%
NO	12	11%
TOTAL	113	100%

Fuente: Autoras del proyecto.

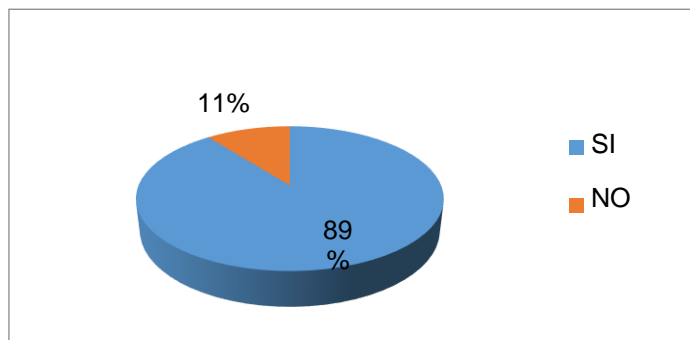


Figura 14. Personal idóneo

Fuente: Autoras del proyecto.

La mayor parte de los encuestados consideran que el personal es idóneo con una representación del 100% del 89% manifestando que son personas carismáticas y muy amables, con conocimiento en el tema de instrumentos y sonido con capacidad de resolver dudas y especificaciones de los productos, disposición de escuchar opiniones, reclamos y sugerencias, la comunicación entre los empleados y superior es buena generando un ambiente agradable y además tienen dominio sobre todo lo que ofrece el almacén, cabe el 11% de los encuestados dijeron que el personal no es idóneo debido a que cuentan con la experiencia necesaria sobre las especificaciones y asesoramiento sobre el funcionamiento de los instrumentos musicales y de sonido a la hora de resolver dudas o se requiera esta información necesaria para el adecuado uso de los productos adquiridos, otros clientes comentaron que la atención es insuficiente ya que muchas veces los vendedores no tienen conocimiento o no están informados sobre los precios de los productos nuevos que han llegado generando esto demora y pérdida de tiempo .

Tabla 15
Cambios para mejora

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ubicación	12	11%
El personal y su inexperiencia	10	9%
La calidad de los productos	6	5%
El servicio	7	6%
Otro	78	69%
TOTAL	113	100%

Fuente: Autoras del proyecto.

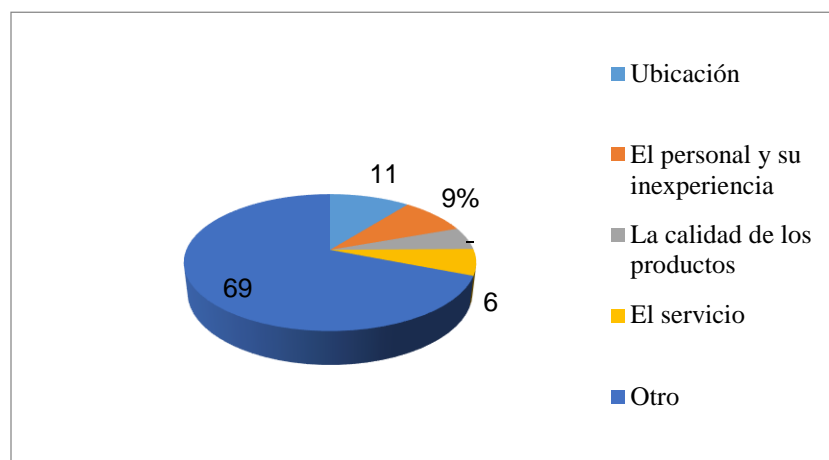


Figura 15. Cambios para la empresa

Fuente: Autoras del proyecto.

De la totalidad de los encuestados, en relación al interrogante que no le gusta o cambiaría de Jazz Music Sound el 69% dijeron que cambiarían otros aspectos diferentes a las opciones sugeridas, el 11% la ubicación pues estos argumentaban que les gustaría que esta quedara ubicada en la zona centro, el 9% dijeron que el personal y la inexperiencia de estos, el 6% el servicio prestado y un 5% la calidad de los productos, cabe resaltar que la gran participación que tuvo la opción otro se debió a que muchos de los encuestados argumentaron que la empresa cumple con todas las especificaciones, necesidades y preferencias por lo cual no ven la necesidad

que la empresa tenga que cambiar nada, entre otras respuestas más relevantes se encuentran, actualizar su página web, realizar ventas en línea, cambiar los colores del local por tonos más vivos que resalten la alegría de la música, ampliar sus formas de pagos, ampliación de los horarios de atención sobre todo en las horas de la noche y los días dominicales, la eficiencia en la entrega de los productos que no se encuentran en el almacén y ampliar su portafolio de productos.

Preguntas abiertas de la encuesta de los clientes de Jazz Music Sound de Ocaña Norte de Santander. Con el fin de conocer y contar con información más puntual sobre las situaciones vividas y presentadas por los clientes hacia el almacén de instrumentos musicales y sonido se vio la necesidad de incluir en la encuesta física preguntas abiertas que permitiera conocer los motivos y sugerencias de estos hacia la empresa.

Pregunta 2. ¿Porque visita usted a la empresa Jazz Music Sound?

Respecto a este interrogante se pudo conocer cuáles son los motivos o las razones verdaderas de que las personas visitan a este almacén, entre las respuestas más sobresalientes se pueden mencionar, porque la música es la fuente de ingresos, por lo tanto necesitan de sus productos y servicios para seguir ejerciendo, es el almacén de la ciudad de Ocaña que mejor se adecua a las necesidades y preferencias de los clientes, frecuentemente necesitan de sus servicios y productos, porque les gusta todo lo relacionado a la música, para asesoramiento de cursos de aprendizaje de música y funcionamiento de los instrumentos adquiridos en el sitio, porque ofrece servicios y productos que les interesan, sitio moderno y agradable, por la atención

que brindan en el almacén, para arreglos y accesorios, por el servicio de instalaciones y adecuación de sonido y luces, la calidad y variedad de los productos, por reconocimiento del almacén, porque su personal es muy atento y se preocupa no solamente por vender un producto sino que prestan un servicio con valor agregado dando especificaciones claras sobre cierto producto y aclarando cualquier duda o inquietud sobre el mismo, para comprar los instrumentos y accesorios que se necesitan para el grupo de la iglesia, para la compra de algún instrumento, para cotizar y abastecimiento de los productos para sus negocios, porque es un ambiente agradable.

Pregunta 7. ¿Qué sugerencias de mejora daría para Jazz Music Sound?

Lo obtenido por esta pregunta permitió conocer información muy precisa sobre cuales sugerencias de mejora proponen para el almacén por parte de sus clientes, como así mismo cuales aspectos débiles y específicos han identificado estos en la empresa que permita crear estrategias para mejorarlos permitiendo a los interesados tomar decisiones para un mejor desempeño y funcionalidad del almacén, entre las sugerencias de mejoras más relevantes están, abrir una nueva sucursal en la provincia, mayor publicidad, ampliar su portafolio de productos, capacitación a su personal que permita ofrecer un mejor servicio, adecuación de un salón de acústica para la prueba de los instrumentos, ajustar un espacio de espera o descanso para los clientes mientras son atendidos, minimizar el tiempo de entrega de los productos que no se encuentran disponibles en el momento en el almacén, ampliación del horario de atención, mantener stock de inventarios de los productos, incentivar más al personal, agilizar el trámite a la hora de pagar los artículos comprados, actualizar página su web y redes sociales, que maneje

ventas en línea, mejore su sistema de distribución, ampliar las formas de pago, ampliar físicamente el local, que busquen la forma de mantener actualizados a los clientes fijos de los nuevos productos y brindar ofertas para los mismos, cambiar los tonos de los colores del local por más llamativos y vivos, reubicación del almacén hacia la zona centro de Ocaña, instruir al vendedor para que brinde un servicio más eficiente y eficaz.

4.1 Diagnostico situacional a Jazz Music Sound, con el fin de determinar su situación actual e identificar variables claves y demás elementos necesarios del proceso estratégico.

Para el correcto diagnostico situacional de la empresa Jazz Music Sound en Ocaña Norte de Santander con el fin de identificar variables claves y demás elementos necesarios para dar inicio al proceso estratégico se llevó a cabo a través de la observación directa, la entrevista al propietario y las encuestas aplicadas a la totalidad de los empleados y a la población objetivo que permitían realizar un estudio previo que evidenciara la situación actual de la empresa, a través de estas técnicas de recolección de información se identificó los aspectos más relevantes encontrados en la investigación, que se mencionan a continuación.

Jazz Music Sound, es el almacén de instrumentos musicales y de sonido preferido en Ocaña por las personas que les gusta y se dedica a la música, por los almacenes y las iglesias u organizaciones cristianas por la calidad y variedad de sus productos y servicios, la atención brindada al público, y por su ubicación.

Aunque la infraestructura del almacén Jazz Music Sound es moderna y agradable se identificó que aún le faltan algunas mejoras como la adecuación de un espacio de espera o descanso para los clientes y visitantes y de igual manera contar con un salón de acústica para las pruebas de sonido y de los instrumentos musicales y disponer de un parqueadero.

Su ubicación es estratégica, gracias a esta se hace visible para todos los transeúntes por el lugar haciéndose llamativa para toda la población en general y que estos se conviertan en futuros posibles clientes.

La experiencia y conocimiento del propietario y gerente de Jazz Music Sound colocan al almacén en una posición de ventaja respecto a su competencia.

Otra ventaja, con la cuenta el almacén es que este sector está poco saturado en la provincia permitiéndole esto contar y disponer con una gran demanda, haciéndose necesario abrir una nueva sucursal e incursionar en nuevos mercados.

La empresa cuenta y distribuye productos con marca propia, convirtiéndolos en los únicos vendedores de estos aumentando su margen de utilidad.

Se pudo apreciar que el clima laboral y la comunicación dentro de la empresa son apropiados además que se manejan actividades para mantener y mejorar estos, generando que

exista el trabajo en equipo, así mismo realiza acciones para mantenerlos motivados y recompensarlos por su trabajo, esmero y dedicación con la empresa .

La empresa brinda capacitaciones a sus empleados cada cuatro meses en los temas de interés como son actualización de información y manejo de los instrumentos, de sonido, servicio de venta y postventa y sobre asesoramiento de los cursos de música que ofrecen al público.

Si bien el almacén cuenta con página web y maneja las redes sociales como Facebook e Instagram, y tarjetas de presentación la publicidad del almacén es escasa, pues algunos clientes encuestados anunciaron que se convirtieron en clientes de este, fue por conocimiento de amigos y familiares.

Otro aspecto de importancia es que la reseña histórica, la misión, visión del almacén están desactualizados y no cumple con los requisitos mínimos de un adecuado y completo marco axiológico que le ofrezca a la empresa confiabilidad y mayor reconocimiento, además que todo el personal no tiene conocimiento sobre la existencia de estos elementos claves para toda organización.

También se identificó que se hace necesario que el almacén tenga mayor control de inventarios sobre los productos que ofrece con el fin de evitar inconvenientes y decepciones a los clientes.

Como es evidente según los resultados obtenidos del análisis de la investigación preliminar sobre la situación real de la empresa se hace necesario realizar un adecuado diseño del plan estratégico para Jazz Music Sound que permitan crear estratégicas claves y precisas con el fin de mitigar o eliminar todos aquellos puntos negativos o débiles, así mismo fortalecer todos aquellos aspectos favorables y fuertes de la empresa, como también aprovechar todas las oportunidades existentes en el entorno para ganar mayor posición en el mercado de instrumentos musicales y sonido permitiendo todo esto mitigar todos aquellos aspectos amenazantes que puedan perjudicar su crecimiento y posición presente y futura de la empresa a través del tiempo.

4.2 Creación y establecimiento del marco axiológico a la empresa Jazz Music Sound.

Aspectos generales de la empresa Jazz Music Sound actuales. Jazz Music Sound en la actualidad tiene establecido en su marco axiológico una breve Reseña histórica, misión, visión y valores, pero cabe destacar que estos elementos claves de la gestión estratégica que proporcionan direccionamiento y da soporte a las actividades y funciones a toda organización, no cumplen con los requerimientos mínimos y además encontrándose estos desactualizados, lo que hace esta información de suma importancia no le permita a la empresa tener una mayor claridad en cuanto a su perdurabilidad, sostenibilidad y crecimiento de la misma.

Reseña histórica actual de Jazz Music Sound. Jazz Music Sound es una empresa colombiana, dedicada a la importación y distribución de una gama amplia de productos, sobre todo de instrumentos musicales, sonido y aparatos electrónicos.

Jazz Music Sound. Nace a comienzos del mes de noviembre de 2008, con el objetivo de suplir las necesidades de los músicos y profesionales de nuestro país. Nos dedicamos al asesoramiento y venta de instrumentos musicales, equipos de audio profesional y accesorios.

Contamos con un equipo altamente especializado y el personal profesional adecuado en el asesoramiento de la venta y la post venta para que la adquisición de cualquiera de nuestros productos satisfaga las necesidades de nuestros clientes.

Estamos ubicados en Ocaña, Norte de Santander, Cúcuta Norte de Santander y Aguachica, Cesar. Recuerda somos Músicos pensando en Músicos.

Misión actual de Jazz Music Sound. Jazz Music Sound tiene como prioridad satisfacer, a las personas, empresas e instituciones relacionadas con una de las mejores actividades desempeñadas por el ser humano, la música. Pretende ser una empresa de alta calidad y competencia, en cuanto a la atención, servicio, garantía de la venta y distribución que satisfaga las expectativas de nuestros clientes especialmente los profesionales de la música y el sonido quienes noblemente se dedican a este arte.

Visión actual de Jazz Music Sound. Nuestra visión es en el 2020 ser la empresa número uno en la venta y distribución de instrumentos musicales y sonido, posicionando nuestras propias marcas de alta calidad en el mercado.

Valores actuales de Jazz Music Sound. A lo largo de nuestro desarrollo nos ha caracterizado llevar a cabo nuestras labores bajo la integridad, cumplimiento, respaldo, garantía, calidad y valentía y esto nos ha permitido posicionarnos en la distribución exclusiva y no exclusiva de marcas de talla internacional, como, Custom, Brid-Gewood, JM, Grbson, Epiphone, Behringer, Takastar, Daddario, Ernie Ball, la Bella, Vic Firth, Hohner, Nux, Vanoren, Biggest, Yamaha y muchas más.

4.2.1 Marco axiológico restablecido y propuesto a la empresa Jazz Music Sound.

Reseña histórica actualiza y propuesta a Jazz Music Sound. La empresa Jazz Music Sound, fue constituida a comienzos del mes de noviembre de 2008, la cual nace a partir de una necesidad identificada por su creador Fabián, quien en esa época pertenecía a un grupo de música de metal donde a través de la pasión por la música pudo observar que en el municipio de Ocaña no contaba con una empresa que ofreciera instrumentos musicales y accesorios o arreglos para los mismos, haciendo difícil que esta profesión o arte no se ejerciera y por ende no permitía que esta creciera en la región debido a que las personas que amaban la música ejercerla la veían como un obstáculo ya que para poder adquirir un instrumento tenían que realizarlo por medio de un encargo o desplazarse a otras ciudades para obtenerlo, así mismo, era un proceso cuando requerían obtener un accesorio para sus instrumentos y aparatos de sonido, necesidad insatisfecha que su propietario en su deseo de crear empresa la vio como una oportunidad para suplir las necesidades de los músicos y profesionales.

En sus inicios abrió al público la sede principal en San Agustín con dos empleados ofreciendo una amplia gama de productos como instrumentos musicales, sonido y aparatos electrónicos, años más tarde Jazz Music Sound comenzó a importar y distribuir sus productos y con el pasar de los años fue creciendo e innovando donde a la fecha de hoy cuenta con una sucursal en Aguachica- Cesar y otra en Cúcuta N/S, cinco empleados capacitados y altamente especializados en asesoramiento en venta y Post Venta brindando así a sus clientes una excelente atención y servicio además en el tiempo actual ha ampliado su portafolio de productos ofreciendo una amplia gama de marcas de talla internacional y así mismo con su dedicación y empeño han logrado contar con marcas propios que son distribuidas a nivel local y nacional muy aceptadas por la población por su calidad y precio. Con aras de seguir creciendo a finales del año 2018 esta empresa tomo la decisión de cambiar su ubicación por un espacio más visible, frecuentado y amplio contando con un diseño totalmente exclusivo e innovador lo cual se hace muy atractivo para sus clientes y visitantes.

Misión actualiza y propuesta a Jazz Music Sound. Somos una empresa que se esmera cada día para ofrecer la mejor atención, servicio y calidad en toda nuestra amplia variedad de productos y servicios de venta y post- venta, distribución y comercialización de instrumentos musicales, sonidos y aparatos electrónicos exhibidos al público en general mediante el compromiso y la lealtad de cada uno de nuestros colaboradores con el fin de alcanzar y satisfacer todas las necesidades, gustos y deseos de nuestros clientes especialmente los profesionales y conocedores de la música y sonido quienes se dedican y les apasiona este arte.

Visión actualiza y propuesta a Jazz Music Sound. En el año 2025 Jazz Music Sound será el número uno en la venta, distribución de instrumentos musicales y sonido más importantes y reconocido a nivel local y nacional por su excelente atención al cliente, oferta de productos, marcas y servicios, logrando mantener su posición y crecimiento en el mercado a través del tiempo y así conseguir que nuestros clientes y visitantes nos prefieran por ser una empresa altamente competitiva, innovadora y líder a nivel local, además posicionar nuestras marcas propias de alta calidad en el mercado.

Principios corporativos elaborados y propuestos a Jazz Music Sound.

Toda organización ya sea pequeña, mediana o grande debe basarse sobre directrices que brinden solidez y rija a todos los involucrados actuar y laborar de manera apropiada dando cumplimiento a las normas rectoras postuladas por la empresa.

Trabajo en equipo: Equipo de trabajo altamente comprometido con propósitos capacidades y habilidades complementarias, que trabajan conjuntamente por alcanzar los objetivos y metas en común con responsabilidad mutuamente compartida.

Transparencia y lealtad. Hablar siempre con la verdad a nuestros clientes mostrándoles lealtad y que nos preocupa satisfacer sus necesidades, gustos y deseos, trabajando con dedicación para brindarles un servicio de calidad e íntegro.

Servicio al cliente. Prestar la mejor y esmerada atención y servicio al cliente logrando así su lealtad y que se sientan satisfechos ofreciéndoles motivos de satisfacción para que regresen.

Seguridad en el servicio. Garantizar a todos los clientes y visitantes la calidad de los productos y servicios ofrecidos son de marcas confiables y reconocidas en el mercado de la música y sonido.

Cambio e innovación. Estar siempre cerca de nuestros clientes para conocer cuales sus expectativas, necesidades y preferencias para satisfacer estos ofreciéndoles lo último en tecnología, lo que está de moda sin dejar de lado la calidad, con el fin de estar a la vanguardia a los continuos y complejos cambios y tendencias del entorno para así adáptanos a estos sin ningún tipo de inconveniente.

Respeto a la integridad humana. Demostrar respeto al cliente interno como externo, manteniendo una conducta de honradez y lealtad donde se trasmite energía y actitudes positivas para que así nuestros visitantes queden satisfechos y vuelvan adquirir nuestros servicios y productos, transmitiéndoles que nos importa su bienestar y que se sientan a gusto.

Valores corporativos actualizados y propuestos a Jazz Music Sound.

Los valores corporativos son fundamentales para una organización ya que son los impulsores de los comportamientos y actitudes de las personas y las organizaciones en su labor o actividades diarias que realizan, permitiendo que exista un ambiente o clima organizacional adecuado y beneficioso para ambas partes, otorgando sentido de pertenencia y compromisos éticos entre sus miembros y la organización con sus clientes.

Honestidad. Manifiesta a la persona idónea, lo que ha hecho, visto, piensa y siente con claridad, respeto, rectitud y legalidad hacia los colaboradores, clientes y la organización.

Cumplimiento. Realizar siempre con dedicación, empeño y compromiso los deberes y obligaciones asignadas brindando la mejor satisfacción a todos los clientes.

Respeto. Actuar de manera prudente, cordial procurando siempre no obtener beneficio ni perjudicarme a mí mismo ni a los demás por ningún motivo o circunstancia del entorno o situación

Responsabilidad. Asumir todos los compromisos, las obligaciones y además todas las consecuencias que se puedan originar en el área de trabajo o empresa que estén relacionadas con mis actos.

Confianza. Brindar seguridad, tranquilidad y privacidad en cuanto a todos los productos y servicios a los colaboradores con los clientes y la organización hacia sus colaboradores.

Ética. Actuar bajo normas y conductas que nos definan como personas morales y razonables procediendo de forma honesta sin afectar la integridad de las personas en general como también la de organización.

Responsabilidad Social: La responsabilidad social se vincula al compromiso con el desarrollo de la comunidad o sociedad además actuar de manera razonable con el medio ambiente.

4.2.2 Matriz axiológica realizada y propuesta para la Empresa Jazz Music Sound. La matriz axiológica es una representación de los principios y valores de los grupos de referencia de la organización que tiene como fin servir de guía para formular la escala de valores de la misma, y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro (Serna, 2015).

Tabla 16
Matriz axiológica

PRINCIPIOS Y VALORES	SOCIEDAD	ESTADO	FAMILIA	CLIENTES	PROVEEDORES	INVERSIONISTAS	COLABORADORES
Trabajo en equipo				X	X	X	X
Transparencia y lealtad	X			X	X	X	X
Seguridad en el servicio	X	X	X	X			X
Cambio e innovación	X			X	X	X	X
Respeto a la integridad	X			X	X	X	X
Honestidad	X		X	X	X	X	X
Cumplimiento	X			X	X	X	X
Responsabilidad	X		X	X	X	X	X
Confianza	X			X	X	X	X
Responsabilidad social	X	X	X	X			X
Ética	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Autoras del proyecto.

Entre los valores y principios que se destacan y diferencian a la empresa de su competencia tenemos.

El Trabajo en equipo es la unión de esfuerzos y saberes para lograr un propósito común, y el bienestar de la empresa alcanzando de manera más eficiente las metas y objetivos propuestos entre los clientes, proveedores, inversionista y colaboradores.

Actuar con transparencia y lealtad, independencia e imparcialidad, respetando los derechos de los ciudadanos y los demás grupos de interés, teniendo en cuenta la sociedad, clientes, proveedores, inversionistas y colaboradores.

La empresa siempre se preocupa por garantizarla seguridad y la mejor calidad y satisfacción de las actividades a las que se dedica generando total confianza y eliminando la presencia de peligro o riesgo de las partes comprometidas como son la sociedad, estado, familias, clientes y colaborados.

Estar activos a las nuevas tendencias de la tecnología para ofrecer las últimas actualizaciones y lo mejor que brinda el mercado de la música motivando a la demanda a adquirirlos y satisfacer las preferencias de la sociedad, clientes, proveedores, inversionistas y colaboradores.

Actuar con respeto a la integridad y ética en el cumplimiento de las funciones, teniendo en cuenta la ejecución y la relación que existe con el grupo de referencia, la sociedad, clientes, proveedores, inversionistas y colaboradores.

Demostrar honestidad o claridad, sin utilizar ningún tipo de engaño o manipulación ante cada grupo de referencia, dando a conocer la realidad en cuanto a los productos y servicios que ofrece respecto a calidad, precio, variedad entre otros aspectos ante la sociedad, familias, proveedores, inversionistas y colaboradores.

Estar siempre dispuesto con la mejor actitud en cumplir con los deberes y tareas, órdenes y así mismo con las obligaciones con los clientes, teniendo en cuenta la sociedad, familia, clientes, proveedores, colaboradores.

Trabajar de manera constante para ofrecer los productos y servicios eficientes y eficaces logrando la fidelización y satisfacción de la sociedad, familias, clientes, proveedores, inversionistas y colaboradores.

Brindar confianza de manera adecuada y firme brindando la mejor atención y calidad de todos los productos ganándose la preferencia y lealtad de la sociedad, familias, clientes, proveedores, inversionistas y colaboradores.

Compromiso con el medio ambiente acatando las leyes y normas establecidas por el estado, los requerimientos que debe cumplir para correcto funcionamiento, para la sociedad, las familias, los clientes y los colaboradores debe contribuir al daño que ocasiona a estos manteniendo la calidad en sus productos y además que implementen el cuidado de los recursos naturales a través de capacitaciones a su personal sobre el fomento de la responsabilidad social empresarial.

Mantener la disciplina del comportamiento y las actitudes hacia la sociedad, estado, clientes, proveedores, inversionistas y colaboradores actuando siempre con moral y respeto.

4.3 Juego Matricial, para la Empresa Jazz Music Sound en cada una de sus etapas.

Teniendo como base la información obtenida en los cuestionarios, la entrevista y las diferentes visitas al almacén de instrumentos musicales y sonido se pudo tener una mejor percepción e identificación de las diferentes variables internas y externas, a partir de estas se construye el siguiente juego matricial.

4.3.1 Etapa de entrada de datos. La matriz debe ser utilizada en una primera etapa para la construcción de un sistema de información. Es necesario que tenga una adecuada consistencia en los datos, aunque esto no es suficiente para lograr una buena calidad, sin embargo la lógica de análisis del sistema de información da por supuesto la presencia del dato sin entrar a analizar las características de pertinencia y de correspondencia. (Bayona & Picon Ruedas, 2014, pág. 58).

En la primera etapa del juego matricial, que consiste en la entrada de datos las matrices que se llevan a cabo son, Matriz de evaluación del factor interno (EFI), Matriz de evaluación del factor externo (EFE) y la Matriz del perfil competitivo (MPC).

Matriz de evaluación del factor interno (EFI). La Matriz de Evaluación de Factores Internos o mejor conocida como EFI, es una forma de evaluar factores internos de la gestión estratégica resumiendo fortalezas y debilidades. Siendo éstas las más importantes dentro de las áreas funcionales de un área de negocio o empresa.

Podemos decir, que esta herramienta permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización. Además, de analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer su impacto. De esta forma, nos va a servir de apoyo para formular estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos.

Su importancia radica en el acercamiento o primera aproximación que podemos tener acerca de nuestra marca, área de negocio o empresa. Seguidamente, esta técnica resulta valiosa para los estrategas, puesto que de forma inmediata detectan sus fortalezas y debilidades con ponderaciones y calificaciones que proporcionan información para acciones inmediatas o para formular estrategias en horizontes de mayor cobertura y tiempo.

Para su elaboración se debe, asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. En cuanto a su éxito, sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el entendimiento, deben recibir ponderaciones altas; la suma de dichas ponderaciones debe totalizar uno.

Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación =1), una debilidad menor (clasificación = 2) una fortaleza menor (clasificación = 3) una fortaleza importante (clasificación = 4). Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores para incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.50 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.50 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.50 muestran una organización con debilidades internas. Esta matriz puede incluir entre cinco y veinte factores, pero el número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados. (Bayona & Picon Ruedas, 2014, pág. 59).

“Esta herramienta de la planeación estratégica permite evaluar las fortalezas y debilidades internas más importantes del almacén de instrumentos musicales y de sonido Jazz Music Sound evaluando su posición y eficiencia a nivel interno permitiendo su correcto funcionamiento”.

(Carreño, 2018)

Fortalezas. Mediante las técnicas aplicadas como fueron la observación directa, la entrevista realizada al propietario y la encuesta aplicada a los cinco empleados de Jazz Music Sound, arrojo las siguientes fortalezas.

- Cuenta con infraestructura adecuada y moderna.
- Ubicación estratégica y visible para todos los clientes, visitantes y transeúntes del lugar.
- Conocimiento y experiencia en el sector música.
- Calidad en todos sus productos y servicios ofrecidos.
- Esmerada atención al cliente.
- Brinda capacitación a su personal, cada tres meses.

Debilidades. Mediante las técnicas aplicadas como fueron la observación directa, la entrevista realizada al propietario y la encuesta aplicada a los cinco empleados de Jazz Music Sound, arrojo las siguientes debilidades.

- El marco axiológico de la empresa no está actualizado y no cumple con los requisitos mínimos de un adecuado y completo marco axiológico que le permita ser más competente además todo su personal no tiene conocimiento sobre la existencia del marco axiológico de la empresa.

- Falta de publicidad para mayor reconocimiento del establecimiento a nivel local y regional.
- El número de productos ofrecidos es limitado o la cantidad de estos son bajas.
- No implementa un sistema de control de inventarios veraz.
- Falta de un espacio cerrado para la prueba de acústica o sonido de los instrumentos que aislé el ruido.
- Su infraestructura física no cuenta con parqueadero.
- No cuenta con un espacio de espera o descanso para los clientes.

Tabla 17

Matriz de evaluación de factores internos

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
FORTALEZAS			
Infraestructura adecuada y moderna	0,07	3	0,21
Ubicación estratégica	0,08	3	0,24
Experiencia en el sector música	0,09	4	0,36
Calidad de los productos y servicios	0,13	4	0,52
Esmerada atención al cliente	0,1	4	0,4
Capacitación trimestral a su personal	0,1	4	0,4
DEBILIDADES			
Desconocimiento y desactualización del marco axiológico	0,1	1	0,1
Baja cantidades de productos	0,09	1	0,09
No implementa un sistema de control de inventarios veraz	0,06	1	0,06
Falta de un salón de acústica	0,05	2	0,1
Falta de un espacio de espera o descanso	0,04	2	0,08
Poca publicidad	0,09	1	0,09
TOTAL	1		2,65

Fuente: Autoras del proyecto.

En la matriz de evaluación de factores internos (EFI) de Jazz Music Sound presento un total de 2,65 el cual está por encima de la media que es 2,5, en donde se puede observar que la empresa tiene una posición interna fuerte demostrando que hace uso de sus fortalezas para

superar o mitigar sus debilidades, como es evidente en la matriz EFI indica que la fortaleza más importante de la empresa es la calidad de sus productos y servicios, la experiencia y conocimiento en el sector música, la esmerada atención al cliente, y la capacitación que brinda a su personal cada tres meses sobre las tres líneas principales que maneja la empresa mostrando el compromiso de esta con su personal interno.

Matriz de evaluación del factor Externo (EFE). La matriz de evaluación de factores externos revela las oportunidades y las amenazas clave que confrontan a una empresa, de tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas. La identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas externas permiten a las empresas elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr objetivos anuales. (Fred, 2003, pág. 80).

La importancia de esta matriz está la posibilidad de conocer el impacto de las oportunidades y amenazas, determinando un resultado global que indica eficiencia o deficiencia en el desempeño externo de la organización; para su elaboración se debe tener en cuenta los siguientes pasos.

Escribir una lista de amenazas y oportunidades.

Asignar una ponderación que oscila entre 0.0 (sin importancia) y 4.0 (muy importante) a cada factor.

La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa del éxito.

La sumatoria de todas las ponderaciones debe ser 1.0.

Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

Esta matriz permite el reconocimiento del impacto de los factores externos como son oportunidades y amenazas que posee el almacén Jazz Music Sound, determinando un resultado global que indique la eficiencia o deficiencia del desempeño externo de la organización sobre las cuales la empresa no tiene ningún control ni capacidad para modificar su comportamiento.

Oportunidades. Las técnicas aplicadas como fueron la observación directa, la entrevista realizada al propietario y la encuesta aplicada a los 113 clientes de Jazz Music Sound, arrojó las siguientes oportunidades.

- Incursionar en nuevos mercados.
- Abrir una nueva sucursal.
- Crecimiento de la demanda de los productos y servicios ofrecidos.
- Aceptación de nuevas líneas de productos.
- Desarrollo e innovación de nuevas tecnologías.
- Mayor imagen y reconocimiento.
- Creación de nuevas alianzas estratégicas.

Amenazas. Las técnicas aplicadas como fueron la observación directa, la entrevista realizada al propietario y la encuesta aplicada a los 113 clientes de Jazz Music Sound, arrojó las siguientes amenazas.

- Entrada de nuevos competidores.
- Incremento del IVA.
- Aumento del dólar, generando que la importación de los productos sea más costosa.
- Amenazas públicas y paros convocados por grupos al margen de la ley.
- Normatividad más estricta del régimen Aduanero para importar
- Entorno cambiante, en cuanto a los cambios culturales y estilos de compra de los consumidores

Tabla 18
Matriz de evaluación de factores externos

FACTORES EXTERNOS	PES O	CALIFICACIO N	PONDERACIO N
OPORTUNIDADES			
Incurcionar en nuevos mercados	0,1	4	0,4
Abrir una nueva sucursal en la zona norte de Ocaña	0,1	4	0,4
Crecimiento de la demanda de los productos y servicios	0,08	4	0,32
Mayor imagen y reconocimiento	0,08	4	0,32
Desarrollo e innovación de nuevas tecnologías	0,07	3	0,21
Creación de nuevas alianzas estratégicas	0,08	3	0,24
AMENAZAS			
Entrada de nuevos competidores	0,1	1	0,1
Incremento del IVA	0,09	1	0,09
Aumento del dólar, ingreso de los productos con mayor costo	0,09	1	0,09
Amenazas públicas y paros convocados por grupos al margen de la ley	0,06	2	0,12
Normatividad más estricta del régimen Aduanero para importar	0,09	2	0,18
Entorno cambiante, cambios culturales y estilos de compra	0,06	1	0,06
TOTAL	1		2,53

Fuente: Autoras del proyecto.

La calificación de la matriz de evaluación de factores externos (EFE) es de 2,53 lo cual indica que está por encima de la media que es de 2,5, partiendo de esto muestra que el almacén Jazz Music Sound tiene más oportunidades que amenazas como incursionar en nuevos mercados y abrir una nueva sucursal, crecimiento de la demanda, pero cabe resaltar que debe crear estrategias que permitan que las oportunidades sean mayor aprovechadas y aminoren las amenazas, debido a que se encuentra muy cerca de la media, lo que si se descuida se podría convertir en alerta roja y bajar su evaluación por lo tanto se hace necesario tomar cartas en el asunto para mejorar el resultado externo obtenido.

Matriz de Evaluación del perfil competitivo (MCP). La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes del valor total tanto en la MCP, como en la matriz EFE, tienen el mismo significado no obstante los factores importantes para el éxito en una MCP incluyen aspectos tanto internos como externos (Fred, 2003, pág. 112).

La metodología para construir esta matriz es: Identificar factores decisivos de éxito. Asignar ponderaciones apropiadas a cada factor determinante de éxito con el objeto de identificar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la entidad.

Se puede determinar ponderaciones apropiadas mediante la comparación. Esta varía de 0.0 (sin importancia) a 4.0 (muy importante).

Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores, la columna de ponderaciones debe sumar 1.0.

Asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito, en donde 1 = Debilidad grave; 2= Debilidad menor; 3= fortaleza menor; 4= fortaleza importante.

La ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar el resultado ponderado. El resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.

Sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor. Los totales ponderados pueden variar de 1.0 (el más bajo) a 4.0 (el más alto).

A través de esta matriz se busca evaluar cómo está situada la organización frente a sus principales competidores, para ello se buscó las empresas dedicadas a la misma actividad del sector música que cumplieran con el perfil del almacén Jazz Music Sound teniendo en cuenta los factores determinantes del éxito en este sector cuyo resultado indicaran la entidad con mayor o menor perfil de competitividad a nivel local.

La información se obtuvo a través de la observación directa, determinando que en la ciudad de Ocaña en el sector música existe poca competencia, por lo tanto, la principal competencia de Jazz Music Sound es la tienda Musicales Botello ubicada pasos arriba del cementerio central de Ocaña Norte de Santander.

Tabla 19
Matriz del perfil competitivo

MATRIZ PERFIL COMPETITIVO					
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	Jazz Music Sound		Musicales Botello	
		calificación	resultado	calificación	resultado
Ubicación geográfica	0,12	4	0,48	3	0,36
Infraestructura física	0,1	4	0,4	3	0,3
Participación en el mercado y variedad de productos	0,18	4	0,72	3	0,54
Calidad de sus productos	0,16	4	0,64	3	0,48
Calidad del servicio	0,15	4	0,6	4	0,6
Competitividad de precios	0,1	2	0,2	3	0,3
Utilización de últimas tecnologías	0,1	3	0,3	3	0,3
Uso de publicidad para mayor reconocimiento	0,09	2	0,18	2	0,18
TOTAL	1		3,52		3,06

Fuente: Autoras del proyecto.

Respecto a la matriz del perfil competitivo y los resultados obtenidos de esta se puede observar claramente que la empresa Jazz Music Sound tiene mayor posicionamiento en el mercado de la música en comparación a su principal y única competencia en la provincia de Ocaña con una calificación de 3,52, mientras Musicales Botello presento una evaluación de 3,06 por debajo de Jazz Music Sound siendo esta débil en los factores claves de éxito en el sector de música.

El excelente resultado de Jazz Music Sound es debido a su ubicación estratégica en zona de bastante flujo de personas que diariamente recorren por el lugar siendo está muy visible y llamativa para toda la población en general en comparación a la ubicación de Musicales Botello queda ubicada en una zona menos frecuentada y poco visible para el público debido a que la calle es muy angosta, la infraestructura de Jazz es moderna y amplia en relación a la infraestructura de su competencia es regular y pequeña impidiendo organizar los productos de

una mejor manera con mayor visibilidad, otros de los aspectos que se destaca Jazz es la calidad y variedad de los productos donde no solo se puede encontrar instrumentos originales y profesionales sino también accesorios para los mismos, todo lo relacionado con sonido y luces además ofrece servicio de venta y postventa, servicio de mantenimiento y servicio a domicilio mientras que Musicales Botello también maneja una gran variedad de productos de instrumentos musicales y accesorios, pero muchos de estos no son profesionales o de baja calidad donde también se encuentran productos de segunda, no ofrece servicio de asesoramiento y mantenimiento.

4.3.2 Etapa competitiva. “La estrategia se define en ocasiones como el ajuste o entrada de datos que una empresa hace entre sus habilidades y recursos internos con las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos...” (Trillos, 2014, pág. 128). En la etapa de entrada de datos las matrices que se utilizaran son la matriz DOFA, la matriz PEEA, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal

Estas herramientas se basan en información que procede de la etapa de aportación de información para correlacionar las oportunidades y las amenazas externas con las fortalezas y las debilidades internas. El ajuste de los factores críticos de éxito, tanto externos como internos, es la clave para crear alternativas de estrategias posibles de modo eficaz. (Trillos, 2014, pág. 128).

Matriz DOFA. La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

“El análisis DOFA es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones” (Chapma, 2004). Ayuda a determinar qué tan capacitada esta organización para desempeñarse en el medio, esta matriz conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias FO, DO, FA, DA.

Estrategia FO. Corresponde al uso de fortalezas internas de la empresa con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Estrategias DO. Mejora las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

Estrategias FA. Utiliza las fortalezas de la empresa para minimizar o evitar el impacto de las amenazas externas.

Estrategias DA. Derrotar debilidades internas y eludir amenazas tomando estrategias defensivas.

Los pasos para construir una matriz DOFA son:

Hacer una lista de fortalezas internas claves, de debilidades internas decisivas, de las oportunidades externas importantes y de las amenazas externas claves.

Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias.

Cruzar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias.

Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar estrategias.

Comparar debilidades internas con las amenazas externas y registrar estrategias

Tabla 20
Matriz DOFA

MATRIZ DOFA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1-Infraestructura adecuada y moderna 2-Ubicación estratégica 3-Experiencia en el sector música 4-Calidad de los productos y servicios 5-Esmerda atención al cliente 6-Capacitación trimestral a su personal	1- Desconocimiento y desactualización del marco axiológico 2-Baja cantidad de productos 3-No implementa un sistema de control de inventarios veraz 4- Falta de un salón de acústica 5- Falta de un espacio de descanso 6- Poca publicidad
	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO
	1-Incursionar en nuevos mercados 2-Abrir una nueva sucursal, en la zona norte de Ocaña 3- Crecimiento de la demanda de los productos y servicios 4- Mayor imagen y reconocimiento 5- Desarrollo e innovación de nuevas tecnologías 6- Creación de nuevas alianzas estratégicas	Aprovechar su experiencia en el sector música para expandirse a nuevos mercados ofreciendo productos y servicios de calidad. (F3,F4,O1,O2,O3) Ampliar su horario de atención para lograr mayor satisfacción y fidelización del cliente. (F4,F5,O3,O4) Reconocer la fidelidad de los clientes brindándoles beneficios extra para estimular sus compras. F2,F5,O4,O5,O6)
	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DO
	Poner en marcha las estrategias y las recomendaciones propuestas a la empresa. (D1,D6,O4,O5) Aumentar la publicidad para ganar mayor posicionamiento y reconocimiento. D6,O4,O5,O6) Mantener un óptimo control de inventarios disminuyendo costos y así ofrecer un mejor servicio al cliente. D2,D3,O5,O6)	
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA
	1-Entrada de nuevos competidores 2-Incremento del IVA 3-Aumento del dólar, ingreso de los productos con mayor costo 4- Amenazas públicas y paros convocados por grupos al margen de la ley 5-Normatividad más estricta del régimen aduanero para importar 6-Entorno cambiante, cambios culturales y estilos de compra	La calidad de los productos y la esmerada atención al cliente se debe aprovechar para evitar la entrada de competidores y adaptarse a los cambios y exigencias del entorno. (F4,F5,F6,A1,A6) Aprovechar su ubicación para ofrecer nuevas ofertas para atraer nuevos clientes. (F1,F2,A1) Aprovechar las nuevas tecnologías para evitar contratiempos y reducir costos. (F4,F5,A4,A6)
	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS DA
	Establecer el marco axiológico propuesto para fortalecer su imagen, credibilidad y sentido de pertenencia. (D1,D2,A1,A6) Crear alianzas estratégicas con sus proveedores respecto a los precios y tarifas donde se benefician ambas partes. (D2,D3,A2,A3) Adecuar un espacio para la prueba de sonido e instrumentos y además un sitio de espera o descanso.(D4,D5,A1,A6)	

Fuente: Autoras del proyecto.

Tomando en cuenta los resultados de las matrices de evaluación de factores internos (EFI) y factores externos (EFE) y de acuerdo a la interpretación de la matriz DOFA, se puede

determinar que el cuadrante de urgencia es el FO y así mismo el grupo de estrategias a seguir según las necesidades identificadas en la empresa Jazz Music Sound, para que así mantenga y mejore su posición y liderazgo en el mercado de la música a nivel no solo local sino también regional y perdure a través del tiempo utilizando sus fortalezas para aprovechar las oportunidades. Pero cabe resaltar que se crearon todos los cuadrantes con sus respectivas estrategias pertenecientes a cada uno con el fin de dar a conocer el desarrollo de la matriz completa y la creación de las diferentes estrategias de cada cuadrante resultantes de la relación de las variables involucradas.

Matriz interna y externa (IE). “La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Recuerde que cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo.

En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE. (Murillo & Chasiluisa, 2016, pág. 51)

Esta matriz permite conocer la situación general de la empresa mediante la comparación de los resultados de la evaluación de las matrices EFI y EFE, tomando en cuenta los factores internos fortalezas y debilidades en relación a los factores externos oportunidades y amenazas y luego se procede a ubicar en los cuadrantes los resultados obtenidos por medio de una línea que marque y resalte en los ejes X y Y los resultados de la EFI y la EFE.

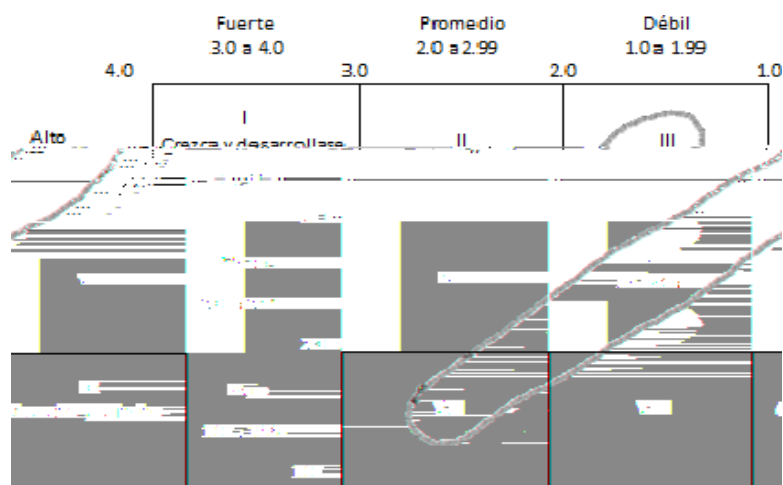


Figura 16. Matriz IE
Fuente: Autoras del proyecto.

MATRIZ EFI

	4.0	3.0	2.65	2.0	1.0
M		I			
A			II		III
T	3.0				
R	2.53				
I		IV	V		VI
Z					
E	2.0				
F		VII	VIII		IX
E	1.0				

Figura 17. Cuadrantes de la Matriz IE
Fuente: Autoras del proyecto.

Resultados de las matrices EFI y EFE.

EFI: **2.65**

EFE: **2.53**

Al realizar la matriz interna y externa (IE) de Jazz Music Sound y la comparación de los resultados obtenidos de estas, como se puede observar se encuentra ubicada en la casilla V de la

matriz que corresponde a las estrategias RESISTA, por lo tanto, esta empresa debe enfocarse en implementar estrategias orientadas a la penetración en el mercado y el desarrollo de productos en cuanto al sector de instrumentos musicales, sonido y luces a la que se dedica, como pueden ser abrir una nueva sucursal, ampliar su portafolio de productos, ofrecer mayores incentivos para los clientes fijos y ganarse al 100% su fidelización y mayor publicidad para atraer nuevos clientes y por ende seguir siendo la empresa líder de la región respecto a todo lo relacionado con el sector música.

Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (P.E.E.A.) Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera FF, y ventaja competitiva VC, y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental EA, y fortaleza de la industria FI). Estos cuatro factores son los principales determinantes de la posición estratégica general de una empresa (Trillos, 2014, pág. 132).

Su metodología es la siguiente:

Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (F.I) asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor) a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada una de las variables que comprenden estas dimensiones.

Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluidas en la respectiva

dimensión. Marcar los resultados promedio por FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente en la matriz PEEA.

Sumar los resultados sobre el eje X (horizontal) y marcar el punto resultante sobre X.

Sumar los dos resultados en el eje Y (vertical) y marcar el punto resultante sobre Y.

Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras) más apropiadas para la empresa. El vector direccional asociado con cada perfil sugiere el tipo de estrategia a seguir (Trillos, 2014).

Tabla 21
Matriz P.E.E.A

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fortaleza Financiera (FF)		Estabilidad Ambiental (EA)	
• Apalancamiento	3	• Cambios tecnológicos	-4
• Rendimiento sobre la inversión	4	• Tasa de inflación	-4
• Liquidez	4	• Variabilidad de la demanda	-3
• Capital de trabajo	4	• Barreras para entrar en el mercado	-3
• Flujos de efectivo	3	• Presión competitiva	-2
• Facilidad para salir del mercado	3	• Elasticidad de la demanda	-3
• Riesgos implícitos del negocio	2	• Escala de precios de productos Competidores	-2
	23/7= 3,28		-21/7= -3,0
Fortaleza Industrial (FI)		Ventaja Competitiva (VC)	
• Potencial de crecimiento	5	• Participación en el mercado	-2
• Potencial de utilidades	4	• Calidad del producto	-1
• Estabilidad financiera	4	• Ciclo de vida del producto	-3
• Conocimientos tecnológicos	3	• Lealtad de los clientes	-2
• Aprovechamiento de recursos	4	• Uso de la capacidad de la competencia	-2
• Intensidad de capital	3	• Conocimientos tecnológicos	-4
• Productividad	4	• Control de los proveedores Distribuidores	-3
	27/7=3,85		-17/7=-2,42

Fuente: Autoras del proyecto.

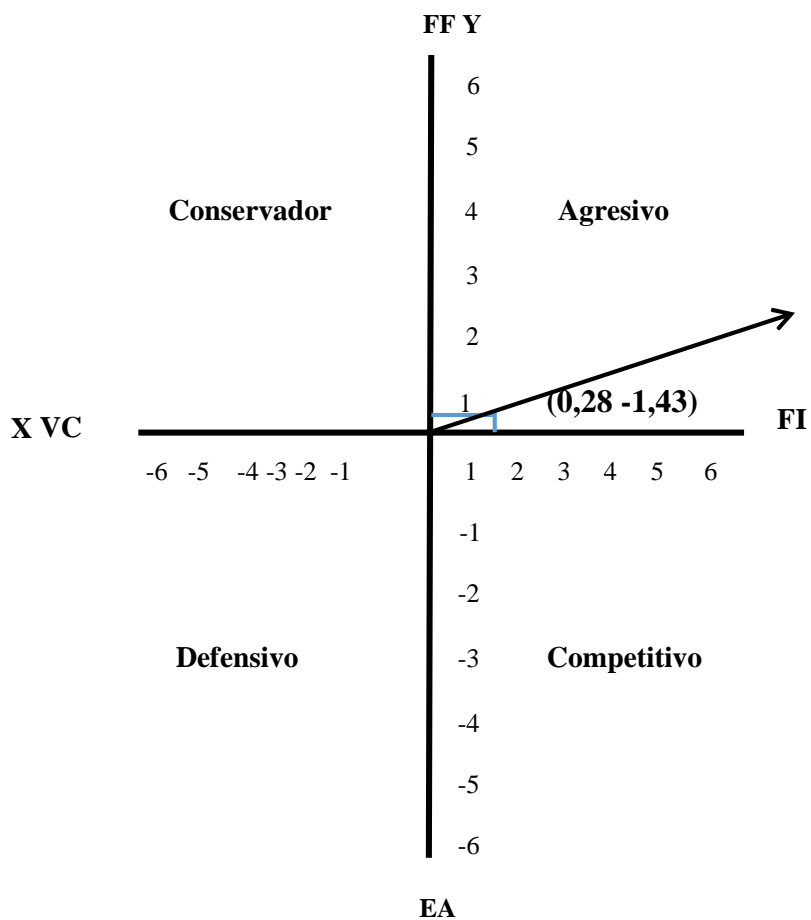
EJES

Eje vertical (Y) $FF + EA = 3,28 + (-3,0) = 0,28$

Eje horizontal (X) $FI + VC = 3,85 + (-2,42) = 1,43$

Coordenadas del vector direccional **(0,28 - 1,43)**

Con las coordenadas obtenidas para el vector direccional, se hace la representación gráfica que deberá asumir y poner en práctica la empresa.



Fuente: Autoras del proyecto.

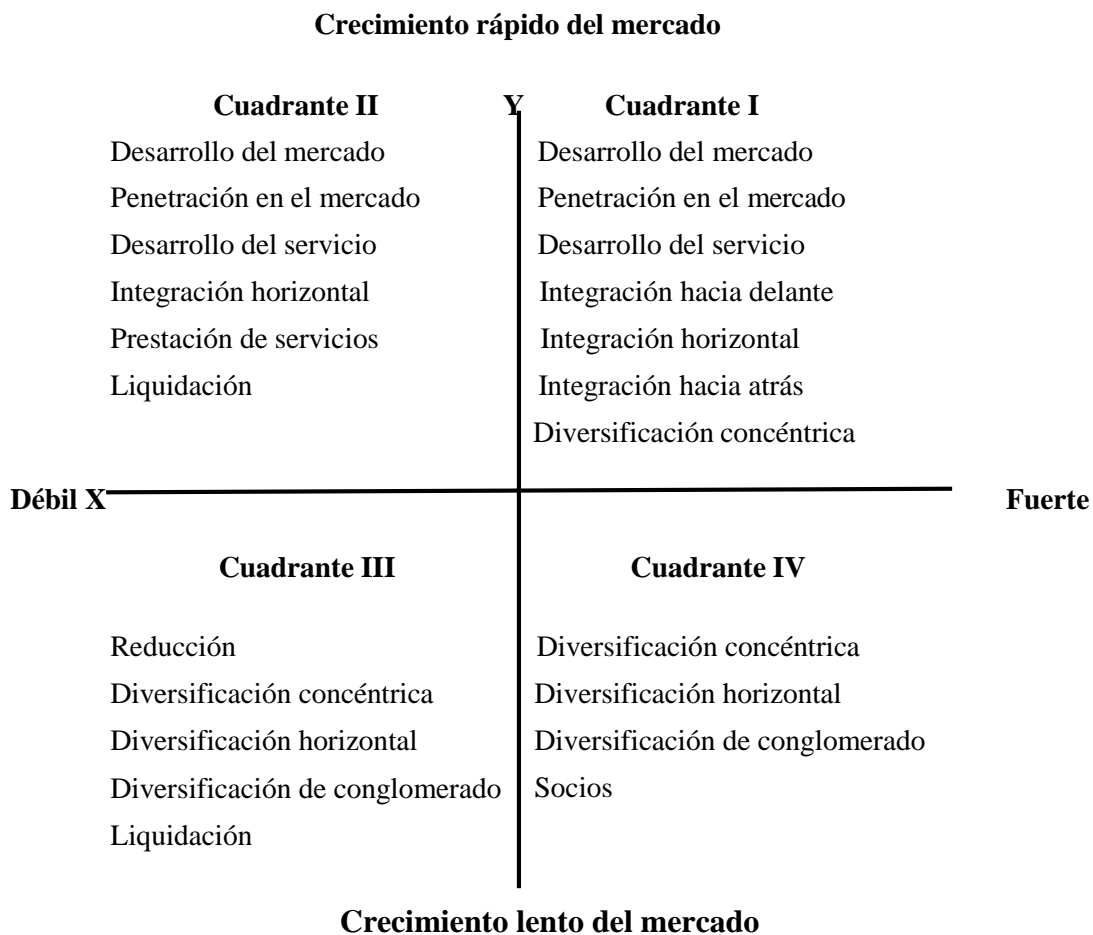
De acuerdo con la matriz P.E.E.A y su respectiva representación gráfica de las condenas obtenidas la posición estratégica de que Jazz Music Sound se encuentra en el cuadrante agresivo, lo cual significa que debe mantener su fuerza financiera y su fuerza de la industria, esta excelente posición de la empresa le permite utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas; superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas; por lo tanto es posible utilizar estrategias de penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, en cuanto abrir una nueva sucursal y expandirse a nuevos mercados, aumentar su publicidad para mayor imagen y reconocimiento de sus productos y servicios, tener mayor control o crear alianzas estratégicas sobre sus proveedores ya que tiene poca competencia realizar mayores promociones y ofertas para aumentar sus ventar.

Matriz de la estrategia principal. La matriz de la estrategia principal se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia.

Las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella. Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario. Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aun cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el

enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación. Por último, los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más prometedor. Normalmente, las empresas que se ubican en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados. (Murillo & Chasiluisa, 2016, pág. 52).



Fuente: Autoras del proyecto.

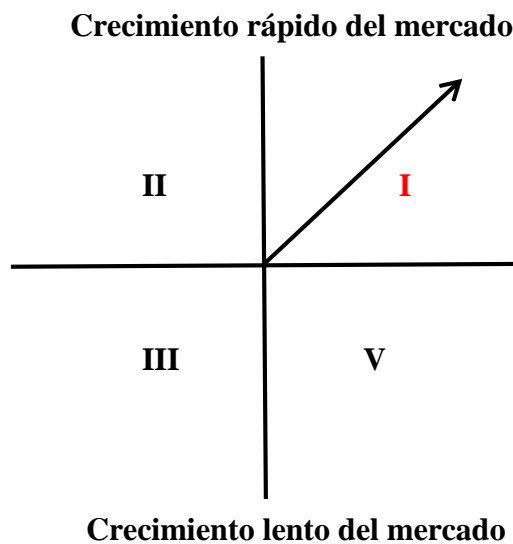


Figura 18. Presentación de matriz de la Gran Estrategia

Fuente: Autoras del proyecto.

En la matriz de la gran estrategia Jazz Music Sound, se ubica en el cuadrante I, en una muy buena posición en un mercado de rápido crecimiento en la cual se encuentran diferentes estrategias a seguir, bajo estas consideraciones podemos determinar que la estrategia resultante uno de la matriz DOFA de aprovechar su experiencia en el sector música para expandirse a nuevos mercados ofreciendo productos y servicios de calidad una vez haciendo su relación con la matriz P.E.E.A encaja específicamente en las estrategias de desarrollo del mercado, penetración del producto y desarrollo del servicios, la segunda estrategia factible del cuadrante FO que es, ampliar su horario de atención para lograr mayor satisfacción y fidelización del cliente encaja en las estrategias desarrollo del mercado, penetración del mercado e integración horizontal, respecto a la tercera estrategia factible de reconocer la fidelidad de los clientes brindándoles beneficios extras para estimular sus compras se ajusta con las estrategias de penetración del mercado e integración hacia atrás. Todas las estrategia del cuadrante de urgencia FO de la DOFA mencionadas anteriormente y su relación con las estrategias de la P.E.E.A permitirá mayor participación y posicionamiento de la empresa en el mercado de la música y sonido a nivel local y regional a través de realización de publicidad agresiva, mayores promociones de sus productos y servicios por medio de su página web, redes sociales, realización de nuevas estrategias con sus proveedores que permitan obtener los productos a menor costo para brindar estos beneficios a los clientes y lograr mayor fidelización.

4.3.3 Etapa de toma de decisión. El análisis y la intuición proporcionan una base para tomar decisiones respecto a la formulación de la estrategia. Las técnicas de ajuste analizadas anteriormente presentan alternativas de estrategias posibles. Las estrategias que surgen de los análisis de ajuste se analizan y agregan a la lista de opciones posibles. Los participantes

calificarían estas estrategias en una escala del uno al cuatro, de tal manera que obtuvieran una lista ordenada de las mejores estrategias (Fred, 2003, pág. 51).

Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica para Jazz Music Sound. Esta técnica es la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MEPC), que comprende la etapa 3 del esquema analítico de la formulación estratégica. Esta técnica indica en forma objetiva cuáles alternativas de estrategias son las mejores. “La MPEC utiliza el aporte de datos de los análisis de la etapa 1 y los resultados del ajuste de los análisis de la etapa 2 para elegir con objetividad entre alternativas de estrategias (Trillos, 2014, pág. 147).

La elaboración de esta matriz conlleva las siguientes fases.

Hacer un análisis de debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades, colocándolas en la columna izquierda de la matriz (mínimo cinco factores internos y cinco externos).

Asignar clasificación a cada factor interno y externo (igual a las matrices de evaluación del factor interno y externo).

Analizar las matrices de la fase de comparación e identificar estrategias alternativas que la organización proyecte llevar a cabo (se registran en la fila superior de la matriz).

Determinar los puntajes de atracción. Se les define como valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas.

Este puntaje se fija mediante el análisis de cada factor interno o externo respondiendo a la pregunta: ¿Tiene este factor clave efecto sobre la selección de la estrategia que se evalúa?

Calcular la suma total de puntaje de atracción. Es la sumatoria de todos los puntajes totales de atracción. Entre más alto sea el puntaje más atractivas serán las estrategias. La magnitud de la diferencia entre la sumatoria de los puntajes totales de atracción, en un conjunto dado de alternativas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre otra. (Trillos, 2014, pág. 149)

Tabla 22
Matriz MPEC

VARIABLES	CLASIFICACION	ESTRATEGIAS					
		Expandirse a nuevos mercados ofreciendo productos y servicios de calidad		Aumentar la publicidad para mayor imagen y reconocimiento		Brindar beneficios extra a sus clientes fijos reconociendo su fidelidad y así estimular sus compras	
		P	PT	P	PT	P	PT
FACTORES INTERNOS							
Infraestructura adecuada y moderna	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07
Ubicación estratégica	0,08	3	0,24	1	0,08	1	0,08
Experiencia en el sector música	0,09	4	0,36	2	0,18	2	0,18
Calidad de los productos y servicios	0,13	4	0,52	3	0,39	4	0,52
Esmerada atención al cliente	0,1	1	0,1	2	0,2	4	0,4
Capacitación trimestral a su personal	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Desconocimiento y desactualización del marco axiológico	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,1
Baja cantidades de productos	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27
No implementa un sistema de control de inventarios veraz	0,06	3	0,18	1	0,06	3	0,18
Falta de un salón de acústica	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Falta de un espacio de espera o descanso	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
Poca publicidad	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27
FACTORES EXTERNOS							
Incursionar en nuevos mercados	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Abrir una nueva sucursal en la zona norte de Ocaña	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Crecimiento de la demanda de los productos y servicios	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Mayor imagen y reconocimiento	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Desarrollo e innovación de nuevas tecnologías	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24
Creación de nuevas alianzas estratégicas	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21
Entrada de nuevos competidores	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Incremento del IVA	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27
Aumento del dólar, ingreso de los productos con mayor costo	0,09	3	0,27	1	0,09	3	0,27
Amenazas públicas y paros convocados por grupos al margen de la ley	0,06	2	0,12	1	0,06	2	0,12
Normatividad más estricta para importar por parte del régimen Aduanero	0,09	3	0,27	1	0,09	2	0,18
Entorno cambiante, cambios culturales y estilos de compra	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24
TOTAL ATRACCION			5,72		4,43		5,13

Fuente: Autoras del proyecto.

Esta matriz de la tercera etapa del juego matricial permite evaluar las diferentes estrategias obtenidas de las matrices de la etapa competitiva, para conocer cuál es la mejor estrategia a seguir la empresa de instrumentos musicales y de sonido, una vez realizado la evaluación a cada uno de los factores claves de éxito y la importancia de esta respecto a cada estrategia los resultados obtenidos arrojo que la mejor estrategia es expandirse a nuevos mercados ofreciendo sus productos de calidad con el fin de lograr una mayor crecimiento y posición en el sector música, por medio de una nueva sucursal, ampliar su portafolio de productos, realizar mayor publicidad y dirigirse a nuevos segmentos no atendidos.

4.4 Diseño del marco lógico como herramienta de dirección y aplicación de estrategias factibles.

Esta matriz forma la cuarta etapa, es un instrumento metodológico y técnico que permite elaborar de manera coherente y articulada un perfil de los competentes centrales que configuran la propuesta de un proyecto y que son ubicados en una matriz de cinco columnas por cuatro filas; en este sentido se pretende la formulación de proyectos con objetivos más precisos, con una amplia visión de futuro y de fácil evaluación en cualquier instante de tiempo, al existir indicadores que posibilitan medir los avances que se obtienen en los proyectos.

Tabla 23
Matriz del marco lógico

JERARQUIA DE OBJETIVOS	Fin. Aumentar la posición y crecimiento en el mercado de la música			
	Metas	Indicadores	Fuente de verificación	Supuesto
Propósito				
Expandirse a nuevos mercados ofreciendo productos de calidad por medio de una nueva sucursal para atender en una mayor proporción la gran demanda existente en la provincia respecto al sector música	Ofrecer descuentos y promociones para llamar la atención de la población y estimular la compra de nuevos posibles Clientes	Aumento del numero de Clientes reales sobre clientes Potenciales	Base datos de los clientes existentes y reporte de los nuevos clientes	Aumentar los ingresos y las utilidades No exista la necesidad de la nueva sucursal Poca demanda o frecuencia de visita de clientes
Resultados				
Ser la empresa de música y sonido preferida en la Región por su amplio portafolio de productos y servicios de calidad logrando una mayor participación en el mercado aun no atendido	Abarcar más de 50% del total de la demanda respecto al sector música	Encuesta a los clientes para medir su satisfacción	Numero de los productos y servicios demandados	Aumento de de la demanda y mayor satisfacción de los clientes
Actividades				
Realizar un estudio de factibilidad para evaluar la necesidad de abrir una nuevas sucursal y además que otros productos les gustaría que ofreciera la empresa	80% de la población conozca la expansión la empresa y acepte los nuevos productos y servicios de calidad que se ofrecerán	Informe de ventas proyectadas sobre ventas realizadas Productos y servicios mas demandados Necesidades insatisfechas Resultados de la encuesta	Informe de las ventas y resultado del estudio de factibilidad Identificación de necesidades insatisfechas Encuesta Para conocer La necesidad de una nueva sucursal	Compromiso de las personas interesadas propietario y sus empleados Poco interés de los clientes en adquirir los nuevos productos y servicios

Fuente: Autoras del proyecto.

Continuación tabla 23

JERARQUIA DE OBJETIVOS	Fin. Fortalecer la competitividad y posición			
	Metas	Indicadores	Fuente de verificación	Supuesto
Propósito				
Brindar beneficios extra a los clientes fijos reconociendo su fidelidad y así estimular sus compras	Convertir en un 20% los clientes o los compradores en reales Aumentar la participación de los clientes reales Aumentar las compras de los clientes fijos	Reporte del aumento de compras de clientes fijos Reporte de nuevos Clientes Facturas de ventas	Base de datos de los clientes fijos y de los nuevos clientes Aumento facturas de ventas	Aumento de clientes fijos y llegada de nuevos Mayor fidelización Los clientes fijos no demuestren interés por recibir beneficios
Resultados				
Aumento de los clientes fijos y entrada de nuevos clientes y por ende los ingresos y utilidades logrando mayor fidelización	Lograr la captación del 50% de los clientes fijos en seis meses Atraer nuevos clientes	A través del aumento de las ventas y ganancias obtenidas Por medio del análisis horizontal de los estados financieros	Por medio del margen de utilidades Comparación de las variaciones de estados financieros	Mayor rotación de los productos y movimiento de inventarios Solicitud de nuevos productos y servicios financieros
Actividades				
1 Brindar bonos por numero de compra	Aumentar las ventas en un 25% cada trimestre	Medir periódicamente los resultados a través de los ingresos obtenidos	Reporte de las ventas e incrementos de las utilidades	Fidelización y mayor preferencia
2 Mayores ofertas y promociones	Fortalecer la imagen y posición de la empresa a nivel local y regional	Créditos realizados a los clientes	Utilización de los créditos ofrecidos	Crecimiento de las ventas gracias a las ofertas y promociones
3 Ofrecer créditos atractivos		Cantidad de la inversión realizada	Reporte de las inversión realizada	Los clientes no les interese acceder a los créditos Falta de compromiso del propietario y poca liquidez

Fuente: Autoras del proyecto.

Continuación tabla 23

JERARQUIA DE OBJETIVOS	Fin. Mojar la posición, crecimiento y reconocimiento de la empresa			
	Metas	Indicadores	Fuente de verificación	Supuesto
Propósito				
Aumentar estrategias de marketing para mayor imagen y reconocimiento del establecimiento, sus productos y servicios	Consolidación imagen de la empresa a mas del 50% de la población Aumento de las ganancias e ingresos	Crecimiento de las ventas Aumento del flujo de clientes Cotizaciones de la publicidad Publicidad realizada	Base de datos de los clientes Programas de publicidad y marketing Publicidad realizada a través de las redes sociales radio y televisión	Obtención de mayor reconocimiento en el mercado de la música y de sonido Visualización del negocio para aquellas personas que no lo conocían Aumento de los gastos La gente no le interese la publicidad
Resultados				
Mayor reconocimiento e imagen a nivel local a nivel local y Regional	Lograr la captación de nuevos clientes potenciales	Reporte del aumento de los clientes o crecimiento de la demanda	Base de datos de los clientes	Crecimiento de la demanda de los productos y servicios ofrecidos
Actividades				
1 Publicidad a través de la radio y la televisión	Dar a conocer y resaltar el buen nombre de la empresa	Análisis del número de ventas con periodos anteriores y rotación de inventarios	Facturas de compra y de venta de los proveedores	Mayor número de clientes fieles y rápida captación de clientes potenciales
2 Actualización de la página web	Mayor visualización de la empresa a nivel local y regional	Cantidad de efectivo invertido A través del aumento del número de seguidores de la página web	Lista de suministro de los proveedores	Determinación de la publicidad de acuerdo a los contexto y población dirigida
3. Aplicar estrategias de fidelización	Mejorar su posición y aumento de las Ventas		Facturas y cotizaciones de los medios publicitarios Número de visitas y aumento de sus seguidores	Que la gente no visite la página web

Fuente: Autoras del proyecto.

5.**Conclusiones**

Una vez finalizado el plan estratégico, se concluye que a través del diagnóstico situacional realizado a Jazz Music Sound la situación real en la que se encuentra, tanto interna como externa es buena reflejado en el adecuado clima laboral, la comunicación, el trabajo en equipo y la buena atención que brinda el almacén donde su personal recibe capacitaciones sobre los temas de interés a la que se dedica la empresa para brindar un mejor servicio, pero cabe resaltar que a pesar de todos estos aspectos buenos mencionados anteriormente también cuenta con factores débiles como la desactualización del marco axiológico y desconocimiento de este por parte de algunos empleados.

A través del juego matricial realizado a Jazz Music Sound en cada una de sus respectivas etapas, etapa de entrada de datos, etapa de competitividad y la etapa de toma de decisión se identificó las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa permitiendo crear estrategias factibles de mejora, que permitan a los interesados tomar decisiones que fortalezcan su crecimiento y posición en el sector música logrando su perdurabilidad como el almacén de instrumentos musicales y de sonido líder de la región.

Durante el desarrollo de este trabajo se logró identificar que la empresa dispone de reseña histórica, misión, visión y valores pero cabe resaltar que estos se encontraban desactualizados y además no cumplían con los requisitos de un adecuado marco axiológico que diera a la empresa mayor reconocimiento y confiabilidad, ante la población en general, tanto interna como externa

haciendo necesario reajustar y complementar un adecuado marco axiológico que fortaleciera esta parte interna de Jazz Music Sound.

Finalmente, a través de la elaboración del marco lógico permitió trazar los objetivos y estrategias que permitieron a la empresa conocer la ruta a seguir impidiendo que las actividades que se lleven a cabo para alcanzar las metas y objetivos no se basen bajo la improvisación, sino bajo la dirección y la aplicación de las estrategias factibles que marcaron el marco lógico.

6.**Recomendaciones**

Se le recomienda al propietario del almacén de Jazz Music Sound, poner en funcionamiento las estrategias planteadas en el proyecto, ya que la realización de dichas estrategias se basaron según información suministrada por el propietario, sus empleados y por los clientes de la empresa, además por lo que se identificó mediante la observación directa y por las manifestaciones de estos, la situación actual en la que se encuentra la empresa permitiendo así ganar una mayor posición y crecimiento en el sector música.

Utilizar las estrategias propuestas en la Matriz DOFA y demás matrices, con el fin de dar a conocer los servicios ofrecidos y productos por la empresa a la comunidad en general en especial a las personas que se dedican a la música y necesitan de los servicios y productos ofrecidos por esta, por medio de mayor publicidad, hacer uso de sus redes sociales, página web para promocionarlos y ganar mayor reconocimiento.

Estar contantemente informado sobre el importante papel que juegan las herramientas administrativas, las cuales son parte activa de la buena dirección y organización logrando direccionar los objetivos de la misma y así mismo hacer visible el marco axiológico propuesto a la empresa para que sus clientes internos se familiaricen y así mismo los clientes externos tengan mayor confiabilidad y credibilidad hacia Jazz Music Sound asegurando su fidelidad.

Tener en cuenta los objetivos y estrategias resultantes del juego matricial y establecidas de manera precisa y detallada en el marco lógico que muestran de forma clara las actividades viables a realizar en el corto y medio plazo de la empresa logrando las metas proyectadas de la matriz.

Referencias

- Acero, L. C. (diciembre de 2016). *Dirreccion Estrategica* . Recuperado el 22 de febrero de 2019, de Dirreccion Estrategica : <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Direcci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-2da-Edici%C3%B3n-1.pdf>
- Acevedo, N. A. (abril de 2009). *Univridad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario*. Recuperado el 10 de febrero de 2019, de Univrsidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/986/52705044.pdf?sequence=1>
- Andrade, S. (2006). *Diccionario de Econmía* (Tercera ed.). Lima: Editorial Andrade.
- Andres. (30 de Septiembre de 2012). *Que es la gestion estrategica* . Recuperado el 11 de febrero de 2019, de Que es la gestion estrategica : <https://renatamarciniak.wordpress.com/2012/09/30/definicion-y-proceso-de-gestion-estrategica/>
- Arturo. (26 de Junio de 2009). *Crece negocios* . Recuperado el 3 de abril de 2019, de Crece negocios : <https://www.crecenegocios.com/adaptarse-a-los-cambios-del-mercado/>
- Bayona, z. L., & Picon Ruedas, C. L. (2014). *Plan Estrategico para Identificar las Falencias de A.P.C Emcar E.S.P y Desarrollar un Diagnostico Situacional con Estrategias de Mejoramiento*. Ocaña: Biblioteca Argemino Bayona Portillo. Obtenido de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/348/1/25124.pdf>
- Beltran, A. I. (2017). *Lizeth Tatiana Aristizabal Figueroa, Diana Katherine Rojas Puentes*. Recuperado el 11 de febrero de 2019, de Fundación Universitaria Ciencias De La Salud: <https://repositorio.fucsalud.edu.co/bitstream/001/697/1/REDI-FDA-2017-9.pdf>
- Briceño, I. (12 de Noviembre de 2018). *Empredelink*. Recuperado el 15 de Mayo de 2019, de Empredelink: <https://comunidad.iebschool.com/emprendelink/matriz-efi/>
- Cabreros, F., Villa, J., López, I., & Chacaltana, A. (2018). *Universidad San Ignacio de Loyola*. Recuperado el 10 de febrero de 2019, de Universidad San Ignacio de Loyola: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3232/1/2018_Cabrejos-Arauco.pdf
- Carreño, J. (12 de Noviembre de 2018). *Marketing Digital*. Recuperado el 2 de mayo de 2019, de Marketing Digital: <https://2immarketing.com/factores-internos-matriz-efi/>
- Carreto, J. (2009). *planeacion estrategica*. Recuperado el 22 de febrero de 2019, de planeacion estrategica: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/qu-es-estrategia.html>
- Castellanos, L. (25 de Enero de 2015). *Estrategia y planificacion estrategica*. Recuperado el 13 de Mayo de 2019, de Estrategia y planificacion estrategica: <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>
- Chapma, A. (22 de agosto de 2004). *Gerencia.com*. Obtenido de Gerencia.com: https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/
- Chavez, J., & Ferruzo, I. (2013). *Universidad del Pacifico*. Recuperado el 10 de febrero de 2019, de Universidad del Pacifico:

http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1648/Jenry_Tesis_maestria_2013.pdf?sequence=1

- Chiavenato, I. (2017). Administración de los Recursos Humanos. En I. Chiavenato, *El capital humano de las organizaciones* (págs. 21-22). Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43099694/Chiavenato.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1553383153&Signature=BYkCKO7f2KbVFZftl84KJUosEEA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAdministracion_de_recursos_humanos.
- Chiavenato, I. (noviembre 1999). Administración de los Recursos Humanos. En A. D. Humanos, *Administración De Recursos Humanos* (pág. 55). Editorial Mc Graw Hill, quinta edición. Obtenido de https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato._Administracion_de_Recursos_Humanos_subrayado
- Collis, D., & ST. John, C. (2009). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Madrid: Paraninfo.
- Correa, E. C. (2014). *Academia*. Recuperado el 13 de Mayo de 2019, de Academia: https://www.academia.edu/9549269/Practicas_II_edna
- Deobold B, V. D. (12 de septiembre de 2006). *Estrategia de la investigación descriptiva*. Recuperado el 22 de febrero de 2019, de Estrategia de la investigación descriptiva: <https://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigaci-n-descriptiva.php>
- Elizabeth, V. A. (2004). *Diagnostico Organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones .
- Florencia, O. (2010). Impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. Colombia: Universitas Psychologica.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educacion. Obtenido de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Función pública. (27 de Marzo de 1971). *Decreto 410 de 1971*. Obtenido de Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102>
- Gómez, C. D.-H. (enero de 2012). *planeacion estrategica para mipymes*. Recuperado el 22 de febrero de 2019, de planeacion estrategica para mipymes : <http://kdussanplaneacion.blogspot.com/2012/01/que-es-el-diagnostico-estrategico.html>
- Gonzales, M., & Pech Varguez, J. L. (2010). *Competitividad Estratégica*. México : Ed. Machi.
- Guerras Martín, L., & Navas López, J. (2007). *La Dirección de Estrategia de la Empresa, Teoría y Aplicaciones*. Madrid, 4ª edición: Thomson-Civitas.
- Guerrero, D., & Perico, Q. (2008). *Universidad de la Salle*. Recuperado el 11 de febrero de 2019, de Universidad de la Salle: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4233/T11.08%20G937d.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, G., Torres, K., & Murillo, S. (23 de Junio de 2003). *Cuadernos de Administración*. Recuperado el 2 de Octubre de 2019, de Cuadernos de Administración: <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>

- Hill, C., & G.R., J. (2005). *Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado*. Mexico, 6ª edición: McGraw Hill.
- Hoyos, R. A. (20 de junio de 2017). *Universidad Libre Seccional Cali*. Recuperado el 11 de febrero de 2019, de Universidad Libre Seccional Cali:
<https://www.google.com/search?q=PLAN+DE+NEGOCIO+PARA+LA+CREACI%C3%93N+DE+UNA+EMPRESA+COMERCIALIZADORA+DE+INSTRUMENTOS+Y+ACCESORIOS+MUSICALES+EN+LA+CIUDAD+DE+PALMIRA+RODRIGO&oq=PLAN+DE+NEGOCIO+PARA+LA+CREACI%C3%93N+DE+UNA+EMPRESA+COMERCIALIZADORA+DE+INSTRU>
- Jaime, S. P. (2014). *Propuesta de un Plan de Mejoramiento Institucional y Manual de Procedimientos para la Institucion Educativa colegio Artístico Rafael Contreras Navarro*. Ocaña: UFPSO. Obtenido de
<http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/324/1/25158.pdf>
- Jarillo, j. (1996). *Dirección estratégica*. Bogotá: McGraw Hill.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Fundamentos de Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación.
- Lopez, J. (Julio de 2015). *Motivacion Laboral y Gestion Derechos Humanos en la Teoria de Frederik Herzberg*. Recuperado el 2 de Octubre de 2019, de Motivacion Laboral y Gestion Derechos Humanos en la Teoria de Frederik Herzberg:
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>
- López, M. (2013). Planeacion Estrategica, Un Pilar en la Gestion Empresarial. En A. A. Financieros. Sonora: Revista el buzón de pacioli, I año XII.
- Marrugo, V. M., & Barragan, G. C. (4 de Noviembre de 2011). Recuperado el 6 de febrero de 2018, de Universida de cartagena:
<http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/474/1/Proyecto%20Final%20%20DISE%C3%91O%20DE%20LA%20ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL%20DE%20VENTURA%20FOODS%20S.A.%20EN%20CARTAGENA.pdf>
- Martín, A. (2010). *Introducción al liderazgo: Teoría y Metodología*. Dyckinson .
- Mejia Celis, L. M. (14 de Septiembre de 2011). *Escuela de Ingenieria de Antioquia* . Recuperado el 16 de Diciembre de 2017, de
<https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1101/1/ADMO0666.pdf>
- Millán, C. L.-L. (s.f.). *La Teoria de los dos factores en la satisfaccion del cliente* . Sevilla : Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de la Empresa.
- Montoya, J. R. (2019). *Direccionaliento esstrategico*. Recuperado el 22 de Febreo de 2019, de Direccionaliento esstrategico:
<http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasespresariales/BibliotecaGerenciaEstrategica/Direccionalientoestrategico.aspx>
- Mora, Y., & Grazziani, L. (2016). *Propuesta de un Plan Estrategico para el Centro Comercial Andaluca de Ocaña*. Ocaña: UFPSO. Obtenido de
<http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/1370/1/29569.pdf>

- Munarriz, B. (1992). *Técnicas y métodos en Investigación cualitativa*. Obtenido de <http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/8533/CC-02art8ocr.pdf?sequence=1>
- Murillo, D., & Chasiluisa, C. (2016). *Universidad de cuenca*. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1104/1/tad1100.pdf>
- Murillo, S., & Murillo, A. (10 de 04 de 2015). *plan estrategico-sector musica Costa Rica*. Recuperado el 2019, de plan estrategico-sector musica Costa Rica: <https://si.cultura.cr/sites/default/files/plan-estrategico-sector-musica.pdf>
- Naranjo, O. L.-N. (2009). *Planeacion Estrategica Integral para la panificadora "el Minuto de Dios" de la Ciudad de Bogota D.C.* Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2999/T11.09%20P658p.pdf;jsessionid=0D4CF5FBE5A9C6F5020CCEBFE83FE6CB?sequence=1>
- Ocampo, J. D. (2016). *Gerencia Estrategica*. Recuperado el 10 de marzo de 2019, de Gerencia Estrategica : <https://juliangiraldowordpress.wordpress.com/gerencia/gerenciaestrategica/>
- Ocaña, A. M. (2008). *Informe General del Municipio*. Ocaña: secretaria de planeacion.
- Ortega Trigos, W. J., & Carrascal Rojas, Y. A. (2015). *Propuesta de un Plan Estrategico para el Crecimiento y Fortalecimiento para la Empresa Panaderia y heladeria fresco pan*. Obtenido de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/946/1/28005.pdf>
- Ortegon, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (Abril de 2015). *Cepal Naciones Unidas*. Recuperado el 22 de febrero de 2019, de Cepal Naciones Unidas: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- Paredes, E. (s.f.). *Gestionando empresas*. Recuperado el 22 de febrero de 2019, de Gestionando empresas : <http://gestionando-empresas.blogspot.com/2010/09/analisis-externo.html>
- Planeacion Estrategica, un pilas en la gestión empresarial . (Abril-Junio 2013:). En p. y. Aspectos Administrativos y Financieros de las micro. Sonora: Revista El Buzón de Pacioli, I Año XII, Número 81.
- R.J, G. (2008). Teoria Organizacional. Diseño y Cambio en las Organizaciones . En G. R.J, 25-26. Naucalpan de Juárez, Estado de México: D.R. © 2008 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V. .
- Ramos, F. R. (7 de Enero de 2010). *Importancia del plan Estretegico*. Recuperado el 11 de febrero de 2019, de Importancia del plan Estretegico: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/01/07/importancia-del-plan-estrategico/>
- Rendón, J. (4 de Mayo de 2018). *El dirreccionamiento estrategico y sus componentes*. Recuperado el 22 de febrero de 2019, de El dirreccionamiento estrategico y sus componentes: <https://businometrics.wordpress.com/2018/05/04/la-importancia-del-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/>
- Riquelme, M. (14 de Julio de 2019). *Web y empresas*. Recuperado el 5 de Agosto de 2019, de Web y empresas: <https://www.webyempresas.com/toma-de-decisiones/>
- Rojas, C. I. (1 de Marzo de 2012). *Escuela de organizacion industrial*. Recuperado el 2 de Octubre de 2019, de Escuela de organizacion industrial:

- <https://www.eoi.es/blogs/carollirenerodriguez/2012/03/01/el-liderazgo-en-las-organizaciones-creatividad-e-innovacion/>
- Salcedo Valiente, S. E. (20 de Septiembre de 2016). *Repositorio*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2017, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6785/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-69.pdf>
- Sebastian Murillo Perez, A. M. (10 de 04 de 2015). *plan estrategico-sector musica Costa Rica*. Recuperado el 2015, de plan estrategico-sector musica Costa Rica: <https://www.google.com/search?client=ms-android-americanovil>
- Secretaría Senado. (7 de Agosto de 1997). *Ley 397 de 1997*. Obtenido de Secretaría del Senado: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0397_1997.html
- Senado. (2018). *Proyecto de Ley 168 de 2018*. Obtenido de Senado: <https://www.dropbox.com/s/mnodlymptnw763z/Proyecto%20de%20Ley%20de%20la%20Musica%20No.%20168%20de%202018.pdf?dl=0>
- Serna, H. (Diciembre de 4 de 2015). *Planificacion Estrategica*. Recuperado el 10 de agosto de 2019, de Planificacion Estrategica: <http://planestrategicautmach.blogspot.com/2015/12/matriz-axiologica.html>
- Talacon, H. P. (2006). Una alternativa para realizar diagnosticos y determinar estrategias. *Contribuciones a la economia*, 13. Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Trillos, R. A. (2014). *Gerencia Estrategica*. Ocaña: UFPSO.
- Universidad de Galileo*. (19 de Julio de 2015). Recuperado el 17 de Diciembre de 2017, de <https://es.slideshare.net/tutor03770/proyecto-pañaderia-san-cristobal>
- Velez, L. R. (27 de Diciembre de 2017). *Minuto de Dios Industrial*. Recuperado el 3 de abril de 2019, de Minuto de Dios Industrial: <http://mdc.org.co/que-es-la-planeacion-estrategica/>
- Villalaz, L. P. (Septiembre de 1999). *Planificacion Estrategica*. Recuperado el 22 de febrero de 2019, de Planificacion Estrategica: http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf

Apéndices

Apéndice 1. Listado de los clientes de primer trimestre de 2019 de Jazz Music Sound.

CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES PRIMER TRIMESTRE 2019		
CLIENTES NATURALES	ESTABLECIEMIENTOS COMERCIALES	ORGANIZACIONES RELIGIOSAS
Ahida Perez Ascanio	Calzado Davanti	Iglesia Alianza
Alexander Meneses Martinez	Colegio De La Presentacion	Iglesia Alianza Camilo Torres
Alexander Plata	Corporacion Crear Gestion y Desarrollo	Iglesia Alianza Los Olivos
Alfonso Yaruro	Creditoscharry	Iglesia Centro Cristiano
Andres Mauricio Thomas	David Enrique Centeno Piscioti	Iglesia Cristiana Cuadrangular Cañaverall
Breiner Becerra	Distrifarmacos S. A. S.	Iglesia Cristiana Cuadrangular Tejarito
Carlos Alberto Garcia Bayona	Edificio Primavera Elite	Iglesia Emanuel Tercera
Carlos Alberto Guerrero Sanchez	Fundacion Acordes De Paz	Iglesia En Ocaña
Carlos Alberto Payares Piñeres	Gennis Maria Quintero Comercialfredy	Iglesia Lirio De Los Valles
Carlos Camargo	Geovani Gonzales Variedades Migelangel	Movimiento Misionero Mundial
Carlos Perea Velasquez	Gustavo Adolfo Rueda Sanchez	Movimiento Misionero Mundial Santa Clara
Carlos Perez Balmaceda	Holger Lobo	Parroquia San Martin Tours
Carolina Castilla Velazques	Javier Pino Gomez Variedades Nutibara	Parroquia Santa Barbara
Cesar Enrique Machado Guitierrez	Jhon Fernando Romero	
Ciro Alfonso Contreras	Laudid Variedades Laudid Ramos Quintero	
Ciro Andrey Martinez Ovallos	Ong Crecer En Familia	
Claudia Bautista	River Ardila	
Cientes Varios	Rosa Julia Rodriguez	
Cristian Camilo Amaya	Sanautos Sa	
Cristian Guerrero	Pisos Y Enchapes Ryl S.A.S	
Daniel Andres Alvarez Alvarez		
Dario Alexander Sanchez Alvarez		
Diego Jimenez		
Fernando Jose Perez Carpio		
Geovani Chinchilla		
Heidy Gissela Ortega		
Honorio Viucge Suarez		
Hugo Quintero		

Anexo 1 continuación

Izair Arevalo Botello		
Jairo Alonso Hernandez Cuevas		
Javier Emiro Vergel Barriga		
Jhon Jaire Jacome Garzon		
Jhon James Zuluaga		
Jorge Antonio Duarte Noriega		
Jorman Jose Butillo Santiago		
Jose Bayona		
Juan Yauripoma		
Laudit h Meneses Echavez		
Leonardo Arevalo		
Lide Carina Diaz Guerrero		
Lisandro Claro Ortiz		
Lisbet Garcia Lemus		
Lisbeth Perez		
Luis David Jimenez Hernandez		
Luis Fabian Berbesi		
Luis Omar Balmaceda		
Manuel De Jesus Garcia Mendoza		
Mariela Alvarez Ibañez		
Matias Peñaranda		
Mauricio Suarez Medina		
Michel Johan De Pablos		
Mildreth Peñaranda Pineda		
Moises Lasso Ospina		
Monica Rincon		
Nadim Bayona Perez		
Naudin Alavrez Perez		
Nestor Jahir Amaris Quintero		
Nicol Dayana Perez		
Nolfer Pacheco Arevalo		
Noris Carrelo Serna		
Osmar Gelvez		
Pedro Elias Villegas Moreno		
Reinaldo Perez Mora		
Rocio Parra Skinner		
Sergio Enrique Rueda Sanchez		
Sergio Mauricio Fernandez Barrera		
Tania Santiago		
Ulises Lennin Guerrero		

Anexo 1 continuación

Victor Manuel Carrascal Meneses		
Walter Lobo Leon		
Willian Quintero		
Yaqueline Lopez		
Yeraldin Sarabia		
Yerly Pinzon		
Yesid Lemus		
Yesid Rodriguez		
Yuli Perez		
Yuliana Verjel Suescun		
Yuliany Lorena Garay Guerrero		
Zoraya Castillo		
TOTAL		
80	13	20
PORCENTAJE		
70,80	11,50	17,70

Fuente. Información suministrada por la empresa Jazz Music Sound

Apéndice 2. Entrevista al propietario del almacén de instrumentos musicales y de sonido

Jazz Music Sound

Las siguientes preguntas corresponden a la entrevista estructurada al propietario de Jazz Music Sound,

Objetivo. Adquirir la información necesaria que sirva de punto de partida para analizar la situación actual de la empresa.

- 1 ¿Cuántos años de constitución lleva Jazz Music Sound?
- 2 ¿De dónde surgió la idea de negocio?
- 3 ¿Considera usted que la empresa ha pasado por momentos de crisis? ¿Cuál ha sido la más fuerte y como ha hecho para salir de ella?
- 4 ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa actualmente?
- 5 ¿Al momento de contratar personal, se realiza algún proceso de selección de empleados?
- 6 ¿Sus empleados tienen afiliación a EPS y ARL?
- 7 En la actualidad, ¿La empresa maneja línea de productos? ¿Cuáles?
- 8 ¿La empresa cuenta con un organigrama estructural y funcional?
- 9 ¿La empresa tiene establecido Misión, Visión y Valores?
- 10 ¿La empresa cuenta con principios corporativos?
- 11 ¿Cuál cree usted que es la ventaja competitiva más importante para la empresa?

- 12 ¿Cuál considera usted que es la mayor amenaza para su empresa?
- 13 ¿Maneja usted como propietario de la empresa alguna estrategia de motivación para sus empleados?
- 14 ¿Sus empleados reciben algún tipo de capacitación?
- 15 ¿Cuáles son sus principales clientes en la provincia?
- 16 ¿Los precios de sus productos son competitivos en el mercado respecto a los de su competencia?
- 17 ¿Cuáles considera usted que son los aspectos o razones por las cuales los clientes los prefieren a ustedes en vez de su competencia?
- 18 ¿Qué estrategias han utilizado para crecer y mantenerse en el mercado?
- 19 ¿Cuenta actualmente la empresa con alguna estrategia que le permitan ganar nuevos clientes?
- 20 ¿Qué visión y perspectivas tiene para su empresa?..
- 21 ¿Maneja la empresa algún sistema de apalancamiento?
- 22 ¿Qué tipo de facilidad de pago brindan a sus clientes?
- 23 ¿El flujo de caja que maneja en la empresa es alto o bajo?
- 24 ¿Cuáles son sus principales proveedores? ¿maneja algún tipo de contrato de aprovisionamiento con el fin de tener control sobre ellos?

Apéndice 3. Encuesta estructurada a los empleados de Jazz Music Sound Ocaña.

Objetivo. Extraer información interna que funcione como partida para identificar factores positivos y negativos de la misma.

Seleccione con x su respuesta

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa Jazz Music Sound?

- A. de 3 a 5 meses
- B. de 6 meses a 12 meses
- C. de 13 meses a 24 meses
- D. de 25 meses a 36 meses
- E. Más de 37 meses

2. ¿Se identifica usted con la misión, visión y valores que tiene la empresa?

Sí No

3. ¿Cree usted que la empresa utiliza estrategias de motivación e implementa actividades para el mejoramiento o el mantenimiento del clima laboral?

- A. Muy en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Neutral
- D. De acuerdo
- E. Muy de acuerdo

4. ¿Hay una comunicación efectiva y amigable dentro de la empresa?

- A. Muy en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Neutral
- D. De acuerdo
- E. Muy de acuerdo



5. ¿Tiene usted claro cuáles son sus tareas y responsabilidades?

- A. Muy en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Neutral
- D. De acuerdo
- E. Muy de acuerdo

6. ¿Qué tipo de capacitación recibe usted en la empresa?

- A. De venta y postventa
- B. De instrumentos musicales
- C. De Sonido.
- D. Todas las anteriores

Si la respuesta es SI a la anterior pregunta, ¿cada cuánto tiempo recibe capacitación sobre estos temas? _____

7. ¿la empresa le cumple con las prestaciones laborales?

- A. Primas
- B. Vacaciones
- C. Pago de horas extras
- D. Salud
- E. Todas las anteriores

8. ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?

- A. Muy en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Neutral
- D. De acuerdo
- E. Muy de acuerdo

9. ¿Actualmente está satisfecho con su trabajo en la empresa?



- A. Muy en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Neutral
- D. De acuerdo
- E. Muy de acuerdo

10. ¿Cuáles factores considera usted que la empresa es débil y necesita fortalecer?

- A. Medios de venta y canales de distribución
- B. Adecuación de un salón de acústica
- C. Estrategias de marketing para fidelizar y captar nuevos clientes
- D. Variedad en los medios de pago
- E. improvisación a la hora de tomar decisiones
- F. Otro. Cuál? _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Apéndice 4. Encuesta dirigida a los clientes de Jazz Music Sound del primer trimestre del 2019.

Objetivo. Conocer las expectativas, deseos, opiniones, sugerencias y sentimientos que tienen éstos como consumidores de la empresa.

Marque con una X.

1. ¿Con que frecuencia visita usted a Jazz Music Sound?

- A. Siempre
- B. Casi siempre
- C. Algunas veces
- D. Pocas veces

2. ¿Por qué visita usted a la empresa Jazz Music Sound?

3. ¿Qué productos son los que demanda con mayor frecuencia en este establecimiento de música?

- A. Instrumentos de teclados (Pianos, controladores, acordeones)
- B. Instrumentos de cuerdas (Guitarras acústicas, Guitarras Eléctricas, Guitarras electroacústicas, bajos eléctricos, bajos electroacústicas, instrumentos de Arco)
- C. Instrumentos de Vientos (Sinfónicos, Marcial)
- D. Instrumentos de percusión (Baterías, Marcial, Latina, Sinfónica)
- E. Instrumentos de Audio y amplificación.
- F. Accesorios.
- G. Servicio de mantenimiento.
- H. Todas las anteriores

4. ¿Qué es lo que más le atrae de la empresa Jazz Music Sound?

- A. Precio



- B. Calidad
- C. Variedad de los productos
- D. El servicio y la atención que presta al cliente
- E. Su infraestructura
- F. Su ubicación
- G. Otro, ¿cuál? _____

5. ¿Considera usted que el personal de Jazz Music Sound es idóneo?

Sí No

Porque? _____

6. ¿Qué no le gusta o cambiaría de la empresa?

- A. Ubicación
- B. El personal y su inexperiencia
- C. La calidad de los productos
- D. El servicio
- E. Otro, ¿Cuál? _____

7. ¿Qué sugerencias de mejora daría para Jazz Music Sound?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.



Vía Acolsure, Sede el Algodonal, Ocaña, Colombia - Código postal: 546552
Línea gratuita nacional: 01 8000 121 022 - PBX: (+57) (7) 569 00 88 - Fax: Ext. 104
info@ufpso.edu.co - www.ufpso.edu.co