

**ASSOCIATION OF COPYRIGHT AND RELATED RIGHTS IN THE
DIGITAL ENVIRONMENT –ACORDE: BUSINESS PLAN**

**ÁNGELA MARÍA GALEANO PINEDA
OCTAVIO ALBERTO MACHADO MESA**

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GRUPO DE INVESTIGACIÓN ENTREPRENEURSHIP**

**BOGOTÁ D.C.
2012**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ASSOCIATION OF COPYRIGHT AND RELATED RIGHTS IN THE DIGITAL
ENVIRONMENT –ACORDE: BUSINESS PLAN

ASESOR: PROF. EFRAÍN ORTIZ PABÓN

DEDICATORIA

Queremos dedicar este trabajo a nuestros amados esposos Elcy y Juan David; y a nuestros hijos Catalina, Ricardo y Valeria, por la paciencia que tuvieron durante las largas noches de estudio que nos arrebataron un poco de su atención y mucho de su compañía durante el último año.

Agradecemos a Dios por habernos permitido completar estos estudios, pese a la rigidez de los años y a las dificultades laborales por las que hemos atravesado en los últimos tiempos; Agradecemos a nuestra amada ACINPRO, por permitirnos tomar su transcurrir empresarial de casi 30 años, y buscar en la academia un espacio de reflexión sobre, y para ella; Finalmente, pero no en menor grado, agradecemos de corazón a nuestro asesor, el Dr. Efraín Ortiz Pabón y a todos nuestros docentes, por despertar en nosotros el espíritu emprendedor y la búsqueda de respuestas académicas, en pro de nuestro crecimiento laboral y personal.

ÍNDICE

TEMÁTICA	PÁGINA
1. RESUMEN EJECUTIVO.....	8
1.1. Concepto del negocio.....	8
1.2. Justificación y antecedentes.....	8
1.3. Objetivos.....	9
1.4. Estado actual del negocio.....	9
1.5. Descripción del servicio.....	9
1.6. Potencial del mercado.....	10
1.7. Ventajas competitivas y propuesta de valor.....	10
1.8. Inversiones requeridas.....	12
1.9. Proyecciones de ventas y rentabilidad.....	12
1.10. Conclusiones financieras y evolución de viabilidad.....	13
1.11. Equipo de trabajo.....	14
2. MERCADO.....	15
2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	15
2.1.1. Caracterización del sector.....	15
2.1.2. Barreras de entrada y salida.....	15
2.2. ANÁLISIS Y ESTUDIO DE MERCADO.....	16
2.2.1. Segmentación de mercados.....	16
2.2.1.1. Análisis sectorial.....	16
2.2.1.1.1. Captación de datos.....	16
2.2.1.1.2. Muestreo.....	16
2.2.1.1.3. Experimentación.....	17
2.2.1.1.4. Análisis del comportamiento del consumidor.....	17
2.2.1.1.5. Análisis de regresión.....	18
2.2.1.1.6. Predicción.....	19
2.2.1.1.7. Simulación.....	19
2.2.1.2. Mercado potencial y mercado objetivo.....	19
2.2.1.3. Tamaño y tendencias del mercado.....	20
2.2.1.4. Target.....	20
2.2.1.5. Beneficio del servicio y razón de compra por los clientes.....	21
2.2.1.6. Determinación del precio.....	21
2.2.1.7. Estrategia de distribución.....	22
2.2.1.8. Estrategia de ventas y comunicación del servicio a clientes.....	23
2.2.1.9. Reconocimiento de marca.....	24

TEMÁTICA	PÁGINA
2.2.1.10. Tiempo de copia del servicio por el público.....	24
2.2.1.11. Protección de la idea.....	25
2.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	25
2.3.1. Matriz MPC.....	26
2.3.2. Joint Venture.....	28
2.3.3. Atributos del servicio que no tiene la competencia “pirata”.....	29
2.4. MERCADOS META.....	29
2.4.1. Cuota de mercado estimada.....	29
2.4.2. Estrategias de mercadeo, ventas y distribución.....	30
2.4.2.1. Ofrecer un solo producto al mercado total.....	30
2.4.2.2. Diseñar una estructura de precios y un sistema de distribución....	30
2.4.2.3. Emplear un único programa de promoción para todo el mercado..	31
2.5. PLAN DE MERCADEO.....	31
2.5.1. Producto.....	31
2.5.1.1. Producto nuclear.....	31
2.5.1.2. Producto extendido.....	31
2.5.2. Promoción.....	32
2.5.3. Plaza.....	32
2.5.4. Precio.....	33
2.6. ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	33
2.6.1. Estrategias de comunicación.....	33
2.6.1.1. Estrategias de mensaje.....	33
2.6.1.1.1. Características de percepción del “producto”.....	33
2.6.1.1.2. Beneficios principales.....	34
2.6.1.1.3. Beneficios secundarios.....	34
2.6.1.1.4. Enfoque de ventas.....	34
2.6.1.1.5. Justificación de los beneficios de la marca.....	35
2.6.1.1.6. Público objetivo.....	35
2.6.1.1.7. Tono y ritmo del mensaje.....	35
2.6.1.2. Estrategias de medios.....	36
2.6.2. Estrategias de producto.....	37
2.6.2.1. Posición competitiva.....	37
2.6.2.2. Beneficios principales.....	37
2.6.2.3. Beneficios secundarios.....	37
2.6.2.4. Objetivos estratégicos.....	38

TEMÁTICA	PÁGINA
2.6.2.5. Objetivos de rentabilidad.....	38
2.6.3. Estrategias de precios.....	38
2.6.3.1. Objetivo de beneficio o rentabilidad.....	39
2.6.3.2. Objetivo de precios.....	39
2.6.3.3. Estrategia de descuentos y acciones similares.....	40
2.6.4. Estrategia de distribución.....	41
2.7. PROYECCIÓN DE VENTAS Y PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO.....	41
3. ASPECTOS TÉCNICOS.....	42
3.1. FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO.....	42
3.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	44
3.3. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS.....	44
3.3.1. Características de la tecnología.....	44
3.3.2. Materias primas y suministros.....	46
3.4. LOCALIZACIÓN.....	47
3.5. PLAN DE PRODUCCIÓN.....	47
3.5.1. Procesamiento de órdenes y control de inventario.....	47
3.5.2. Escalabilidad de operaciones.....	48
3.5.3. Capacidad de producción.....	49
3.6. PLANES DE CONTROL DE CALIDAD.....	49
3.6.1. Afiliación.....	49
3.6.2. Acreditación.....	50
3.6.3. Reconocimiento.....	50
3.6.4. Recaudo.....	51
3.6.5. Distribución.....	51
3.7. PROCESOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.....	52
3.8. PLAN DE COMPRAS.....	53
3.9. COSTOS DE PRODUCCIÓN.....	53
3.10. INFRAESTRUCTURA.....	54
3.11. MANO DE OBRA REQUERIDA.....	54
4. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.....	55
4.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	55
4.1.1. Misión.....	55
4.1.2. Visión.....	55
4.1.3. Valores Corporativos.....	55
4.1.4. Política de Calidad.....	55

TEMÁTICA	PÁGINA
4.1.5. Análisis RICE.....	56
4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	57
4.2.1. Perfiles y funciones.....	57
4.2.2. Organigrama.....	60
4.2.3. Esquema de contratación y remuneración.....	61
4.2.4. Esquema de gobierno corporativo.....	62
4.2.5. Sucesores, cuadros directivos y herencia generacional.....	63
4.3. ASPECTOS LEGALES.....	63
4.3.1. Estructura jurídica y tipo de sociedad.....	63
4.3.2. Regímenes especiales.....	64
5. ASPECTOS FINANCIEROS.....	64
5.1. PROYECCIONES FINANCIERAS.....	64
5.2. GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADAS.....	66
5.3. FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	67
5.4. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.....	67
5.5. CONTROL DE COSTOS Y GASTOS.....	68
5.6. FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	69
5.7. RECURSOS PROPIOS, CAPITAL DE RIESGO Y PRÉSTAMOS.....	69
5.8. TRANSFERENCIA DEL ACTIVO Y CAPITALIZACIÓN.....	70
5.9. DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES.....	70
5.10. DONACIONES.....	71
6. RIESGOS.....	71
6.1. PROBLEMAS POTENCIALES, OBSTÁCULOS Y RIESGOS.....	72
6.2. CURSOS DE ACCIÓN PARA SOLUCIONARLOS.....	72
CONCLUSIONES.....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	74

ACORDE- Asociación para la gestión de los derechos de autor y conexos en el entorno digital, busca cubrir el campo de acción que SAYCO y ACINPRO, no han llenado en su totalidad, haciendo la gestión de los derechos (recaudo y distribución) por la utilización de la música en el entorno digital. Es claro que actualmente, muchos autores, compositores, intérpretes, ejecutantes, casas productoras y editoras de música son ampliamente difundidos a través de internet y otros entornos digitales sin que sus regalías lleguen incluso a ser liquidadas, y mucho menos entregadas, debido a múltiples factores. ACORDE busca llenar ese espacio y brindar a sus afiliados las garantías necesarias de cobro y distribución de los derechos por sus obras en este nuevo entorno tecnológico.

GLOSARIO

Derechos de Autor: están integrados por aquellas facultades o derechos, de carácter personal y patrimonial, que la ley atribuye al autor de la obra sobre su obra, suponen la plena disposición y el derecho exclusivo a la explotación de la obra, sin más limitaciones que las establecidas en la ley (Marín, 2009, p.2). En esta categoría se incluyen los derechos de los compositores y de los autores de las letras de las canciones, así como los derechos de las editoras de música.

Derechos Conexos: también conocidos como derechos afines, “protegen la contribución de los intermediarios que ofrecen esas creaciones al público” (Marín, 2009, p2.). Los derechos de los intérpretes, ejecutantes y de las casas productoras, corresponden a esta clasificación.

Ventanilla Única de Recaudo: es una entidad que deberán constituir las sociedades de gestión colectiva, a través de la cual se realizará de manera unificada el recaudo de los derechos de autor

y conexos en los establecimientos abiertos al público como requisito de funcionamiento cuando almacenan digitalmente obras musicales, fonogramas y videos musicales, y ejecutan o comunican al público obras musicales, fonogramas, obras audiovisuales y/o interpretaciones artísticas (Artículo 47 del Decreto 19, de enero 10 de 2012)

Entorno Digital: en el contexto de este documento y de ACORDE, en general, es la utilización de las potencialidades de la *World Wide Web* para la utilización en el almacenamiento digital de obras musicales, fonogramas y videos musicales y/o su comunicación al público.

Distribución: es el pago que se realiza a los socios de una entidad de gestión de derechos de autor o conexos a sus afiliados, por los beneficios de afiliación o de incentivo, conforme los estatutos de dicha sociedad y los tiempos establecidos para ello.

Recaudo: en el contexto de las sociedades de gestión colectiva de derechos de autor y conexos, es el cobro que se efectúa a quienes realizan un real y efectivo uso de obras musicales, fonogramas, obras audiovisuales y/o interpretaciones artísticas.

SAYCO: Sociedad de Autores y Compositores de Colombia. “entidad de gestión colectiva de Derechos de Autor, sin ánimo de lucro, cuyo objeto principal es la recaudación y distribución de los derechos patrimoniales de autor, en virtud del simple acto de afiliación y de los contratos de representación recíproca suscritos con otras sociedades de derechos de autor” (SAYCO, 2012).

ACINPRO: Asociación Colombiana de Intérpretes y Productores Fonográficos. “entidad de gestión colectiva de derechos conexos, sin ánimo de lucro, que recauda y distribuye

equitativamente los derechos derivados de la comunicación pública de la música fonogramada, que correspondan a los artistas intérpretes o ejecutantes y a los productores de fonogramas que estén afiliados a la entidad” (ACINPRO, 2012).

Organización SAYCO-ACINPRO: “entidad sin ánimo de lucro, dedicada a recaudar los derechos generados por la explotación comercial de la música en los establecimientos abiertos al público en todo el territorio colombiano. Su gestión está basada en la legislación que regula los derechos de autor en el país y en cumplimiento del mandato conferido por la Sociedad de Autores y Compositores de Colombia –SAYCO- y la Asociación Colombiana de Intérpretes y Productores Fonográficos –ACINPRO-, en sus calidades de sociedades de gestión colectiva” (OSA, 2012).

1. RESUMEN EJECUTIVO

1.1. Concepto del Negocio

La esencia de la *Association of Copyright and related Rights in the Digital Environment* – ACORDE- (por sus siglas en inglés), es convertirse en una central de licenciamiento o “ventanilla única” del derecho de autor y derechos conexos en el entorno digital, para satisfacer las necesidades de dos sectores; el primero de ellos, el de los consumidores de productos musicales de procedencia lícita; y el segundo, el de los titulares de derechos de autor y conexos que se van a recompensados por los usos lícitos de sus bienes intelectuales.

1.2. Justificación y Antecedentes

Los titulares de derechos de autor y conexos reclaman al Estado y a la sociedad que no se les respetan sus derechos por los usos masivos de sus bienes intelectuales en el entorno digital. Aunque parezca absurdo, no existe un sitio que pueda proveer de licencias lícitas a quienes quieran acceder de manera legal a los contenidos musicales; por eso, el servicio que presta ACORDE, no solo va dirigido a los usuarios legales de música para que obtengan sus licencias, sino también a los titulares que van a poder confiar sus derechos a ACORDE, para que se hagan efectivos los derechos que el ordenamiento legal les confiere.

Así pues, ACORDE otorgará licencias de los distintitos usos y explotaciones de la música en el entorno digital, para que los consumidores obtengan licencias lícitas y no tengan que recurrir a sitios piratas; de esta forma los titulares de derechos lograrán un reconocimiento de sus derechos y obtendrán las compensaciones económicas por el uso o explotación de su particular forma de propiedad, que es la intelectual.

1.3. Objetivos

El servicio que brinde ACORDE, sin duda alguna va a dinamizar al sector del entretenimiento musical, pues le va a dar a los titulares de derechos, la posibilidad de ser compensados económicamente por los usos de sus bienes intelectuales, lo que los incentivará a seguir creando, y permitirá el flujo constante de la creación, razón de ser de la propiedad intelectual.

En cuanto al público consumidor, les otorgará un acceso lícito a la música dentro de lo que se ha denominado “cultura de reconocimiento del derecho de autor y derechos conexos” e igualmente les brindará una mayor calidad en el servicio, pues los sitios piratas se caracterizan por su misma condición, en prestar servicios de muy mala calidad; Así mismo, les va a permitir encontrar las licencia que requieran, en un solo sitio o “ventanilla única” sin necesidad de hacerlo ante los distintos titulares de derechos, como sucede en muchos países.

1.4. Estado Actual del Negocio

Los productos y servicios actuales de la industria del entretenimiento son el otorgamiento de licencias y la comercialización de bienes y servicios en un medio análogo, como lo son la comercialización de copias físicas o ejemplares (CD, DVD y demás formatos físicos), y otorgamiento de licencias para radio, TV, eventos, establecimientos abiertos al público y un negocio muy incipiente de almacenamiento digital de música con fines de comunicación pública.

Es por esto, que el espacio ideal para ACORDE, y su posición de ventanilla única de recaudo en el entorno digital, está dado; y su creación además de necesaria, es urgente.

1.5. Descripción del Servicio

El servicio consiste en el licenciamiento o autorización de unos contenidos legales de música en el entorno de las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones. No desplaza

a los servicios de licenciamiento en medio análogos que tradicionalmente se han venido otorgando (Radio, TV, eventos, establecimientos abiertos al público etc.) pues como ya se indicó, se trata de un nuevo nicho de mercado aprovechando las nuevas tecnologías.

Este servicio busca cubrir una necesidad actualmente insatisfecha, tanto para los titulares de derechos como para el público consumidor. Adicionalmente hay que tener presente que el estado ha tomado la iniciativa de intervenir esta actividad, garantizando a los titulares de derechos su efectividad en el entorno digital y para eso, recientemente, cursan en el Congreso de la República, leyes que buscan regular, precisamente los usos de la música en la red.

1.6. Potencial del Mercado

No existen razones para pensar que el proyecto puedan fracasar, si se analiza la situación dentro de una cultura de la legalidad en el entorno digital, en la cual, existen tres actores definidos que requieren la existencia de ACORDE: el público necesita de sitios legales para proveerse de música, los titulares que requieren una organización a quien confiar sus derechos para que a su vez esta se los administre y un tercer actor, que es el Estado que necesita garantizar el respecto a la propiedad intelectual y el acceso a los bienes de contenido intelectual. Así pues, todo confluye a que este negocio funcione con todo el potencial del mercado disponible, como de hecho así ha sucedido, en Estados Unidos y en Europa.

1.7. Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor

El principal valor de este proyecto y a la vez, su principal ventaja competitiva, es que para ACORDE, no existe competencia en un estricto sentido y en el marco de la legalidad. Sin embargo, existen infinidad de sitios que ofrecen servicios musicales pero que no cuentan con la autorizaciones de los titulares de los derechos de autor y conexos sobre los contenidos ofrecidos;

estos sitios, los comúnmente conocidos como “sitios piratas”. Paradójicamente en Colombia no existen sitios que provean a los consumidores de música legal, por lo que se propone brindarle a los usuarios de la música en el entorno digital el otorgamiento de licencias lícitas; en otras palabras, crear una alternativa de un sitio legal que provea las licencias de derecho de autor y derechos conexos en su solo sitio, bajo una sola sombrilla o “ventanilla única”, denominada ACORDE.

Este servicio, que aprovechará la estructura actual con la que cuentan SAYCO y ACINPRO, se encuentra presente en los dos últimos eslabones de la cadena de valor del negocio de la música, que son la promoción y la venta del servicio. Promoción dirigida a que los titulares confíen sus derechos a ACORDE para la concesión de licencias y al público consumidor para que obtengan la música de lugares lícitos. La estructura actual en los eslabones de diseño y producción es aprovechable en un 100% como quiera que se trata es de ofertar servicios (licencias) de usos legales de la música, pero ya no en medio análogo como hasta ahora se ha venido haciendo, sino en un medio digital como el que brindan las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones. En términos sencillos es buscar un nuevo nicho de mercado (digital) además del mercado tradicional (analógico).

ACORDE- será el segundo *joint venture* que realicen ACINPRO –Asociación Colombiana de Intérpretes y Productores Musicales y SAYCO –Sociedad de Autores y Compositores de Colombia- en este caso, y conforme se realizó hace más de 25 años con la Organización SAYCO-ACINPRO (OSA), como ventanilla única de recaudo en los establecimientos abiertos al público, ACORDE, será la ventanilla única de recaudo y distribución que ACINPRO y SAYCO conciban para el cobro de los derechos de autor y conexos en el entorno digital.

1.8. Inversiones Requeridas

Tomando como parámetro el benchmarking internacional se tiene que el mercado digital que es el objeto de ACORDE es del 28 o 29% de las ventas físicas de ejemplares. En el mismo sentido, si se consideran los recaudos de ACINPRO y SAYCO en el 2011, que en total fueron de 51.607 millones de pesos en un medio analógico, el 28 o 29% de dicha cifra, es decir, 14.800 millones de pesos, corresponden a las ventas de música digital en el primer año de operaciones.

Cuadro 1

Resumen de inversiones requeridas para la constitución de ACORDE

AÑO	2012*	2013*	2014*
Personal	1.215.121	1.336.633	1.470.296
Honorarios	105.038	112.391	120.258
Administración	868.982	929.811	994.898
Bancarios	81.562	87.272	93.381
Gastos operacionales	2.270.703	2.429.653	2.599.728
% recaudo	15%	16%	15%

* Valores en miles de pesos.

1.9. Proyecciones de Ventas y Rentabilidad

En el mismo orden de ideas, se tiene una proyección financiera a tres años fundada en el conocimiento que los socios tienen del mercado, sobre los gastos del recaudo de los diferentes ítems del licenciamiento, advirtiendo que las cifras se encuentran en miles de pesos.

Es de aclarar que ACORDE no contempla un sistema de ventas propiamente dicho, por tratarse de una empresa de servicios de recaudo, por lo tanto, el valor de ventas, es en sí, para este tipo de negocios, el valor del recaudo.

Cuadro 2

Proyecciones de recaudo (ventas) y rentabilidad

AÑO	2012*	2013*	2014*
<i>Webcasting</i>	4.335.636	4.617.452	4.966.762
<i>Simulcasting</i>	86.958	52.668	56.091
<i>Streaming</i>	1.357.491	1.425.366	1.510.887
<i>P 2 P</i>	6.625.703	7.420.787	8.385.490
<i>Music on demand</i>	1.548.540	1.904.704	2.361.832
Otras licencias	83.160	87.318	91.684
Rendimientos	123.036	128.916	144.090
Otros ingresos	118.505	11.435	12.578
Ingresos adicionales	521.875	553.188	842.700.000
Total	14.800.902	15.648.646	17.529.416

* Valores en miles de pesos.

1.10. Conclusiones Financieras y Evaluación de la Viabilidad

Se parte del *benchmarking* internacional para valorar las finanzas de ACORDE en el medio digital, tomando como base el mercado del análogo para lo cual los dos socios ACINPRO y SAYCO tienen suficiente y confiable información. Sobre el mercado analógico, se proyecta el mercado digital sobre los diversos rubros y se elabora un presupuesto de recaudos y gastos a tres años, controlando siempre los topes legales del 30% de los gastos, advirtiendo que la experiencia es que el gasto promedia el 15% aproximadamente.

ACORDE cuenta también con un flujo de caja proyectado, con el fin de decidir los manejos más indicados del efectivo y tomar decisiones de su más óptima destinación en la medida que las operaciones así lo determinen.

Se tienen establecidos mecanismos del control de costos, pues este tipo de entidades según la legislación colombiana no pueden sobrepasar los costos al 30% de lo recaudado. Respecto al punto de equilibrio, por tratarse de una estrategia de diversificación es decir, el ofrecimiento de un nuevo producto en un nuevo mercado, o sea, la licencia legal digital para un mercado virtual, el punto de equilibrio se logra basados en la infraestructura de la organización aportada por los socios ACINPRO y SAYCO y el *know how* que estos tienen del mercado.

1.11. Equipo de Trabajo

Los integrantes de este equipo y gestores del proyecto: Asociación para la gestión de los derechos de autor y conexos en el entorno digital –ACORDE- son Octavio Alberto Machado y Ángela María Galeano, Gerente General y Directora Administrativa Nacional, de la Asociación Colombiana de Intérpretes y Productores Fonográficos –ACINPRO-, respectivamente.

Por ser los gestores de esta idea, el gerente general y la directora administrativa de ACINPRO, y por tener esta agremiación gran afinidad técnica, económica, social y procedimental con SAYCO, esta es una idea factible de desarrollar, como se indicó anteriormente, con independencia administrativa, pero con el acompañamiento y filiación a ACINPRO y SAYCO. Así mismo, como se propone que el órgano de recaudo, sea la entidad, también administrativamente independiente que recauda a estas dos entidades, y denominada OSA (Organización SAYCO-ACINPRO), los requerimientos de personal, tecnológicos, logísticos y operativos, estarían garantizados.

2. MERCADO

2.1. Análisis del Sector

2.1.1. Caracterización del sector

Dado que el servicio que prestan ACINPRO y SAYCO, y el servicio que prestará ACORDE, no corresponden al sector industrial o de producción propiamente dicho, sino al sector servicios, y más aún al servicio de un intangible como lo es la música y sus derechos asociados, no se tiene en consideración el sector industrial en este proyecto.

Con un servicio como ACORDE, no es factible determinar si hay preferencia de marca, porque como ya se ha indicado, por tratarse de un servicio único que no existe en el país, difícilmente puede ser llevado a cabo por una entidad diferente a SAYCO, ACINPRO o mejor, su *joint venture*.

Así las cosas, la cadena de valor no “comienza” con ACORDE, sino que comenzó hace más de 25 años, con el nacimiento de ACINPRO y SAYCO. No obstante, el posicionamiento de ambas entidades a través de ACORDE se afianza en el sector de cobros de derechos de autor y conexos, por medio del servicio en el entorno digital.

2.1.2. Barreras de entrada y de salida

La primera barrera que debe sortear ACORDE, es recibir el aval de la DNDA, ya que sin este, no podrá operar; y para ello debe garantizar entre muchos otros requisitos, la potencial afiliación de autores, compositores, intérpretes, ejecutantes, casas productoras y editoras de música, que difundiendo sus obras por medios digitales, soliciten la formalización de esta agremiación.

Acto seguido, debe sortear las barreras de los medios de comunicación, los usuarios que difunden, alojan, descargan y en general, utilizan las obras musicales que se difunden por medios

digitales, y que por supuesto, a la fecha, no hacen los pagos respectivos a los propietarios de dichas obras.

Deberá sortearse también la resistencia que las entidades piratas hagan por la obligatoriedad a la legalización, por parte de ACORDE.

2.2. Análisis y Estudio de Mercado

2.2.1. Segmentación del mercado

2.2.1.1. Análisis sectorial

Basados en los 7 elementos básicos de la metodología de investigación de mercados (Jáuregui, 2001), el análisis para ACORDE, se realiza, sin desconocer que tanto SAYCO, como ACINPRO y por supuesto, la futura ACORDE, no tienen competencia, por ser entidades únicas aprobadas por la Dirección Nacional de Derecho de Autor –DNDA-.

2.2.1.1.1. Captación de datos: como se indicó anteriormente, está claro que no se realizará la constitución de una nueva empresa, sino que será un *joint venture*, con el mismo esquema de implementación que la OSA; y por tanto, el mercado de ACORDE, que está constituido por los autores, compositores, intérpretes, editores musicales y/o ejecutantes, cuyas obras se difundan en el entorno virtual, corresponderá de forma automática a los afiliados a las bases de datos de ACINPRO y SAYCO, que llegan a los 7.000 artistas.

2.2.1.1.2. Muestreo: evaluaciones internas recientes han indicado que el ingreso a ACORDE deberá ser un proceso automático de todos los

afiliados a SAYCO y ACINPRO; toda vez que actualmente o en un futuro, es factible que sus obras musicales sean puestas a disposición del público del entorno digital. De igual forma se procederá con los usuarios, quienes ya identificados y actualmente vinculados con nuestras asociaciones, serán los primeros difusores de este importante proyecto.

2.2.1.1.3. Experimentación: El modelo de experimentación, para el caso de ACORDE, que no se constituye en un elemento de consumo que pueda ponerse en oferta de lanzamiento o modalidad “pague 1 y lleve 2”, mecanismos muy utilizados para la introducción de productos nuevos en el mercado, requiere una propuesta diferente, que basada en el convencimiento de los actuales socios de SAYCO y ACINPRO, permita materializar el plan. Las acciones propuestas son:

- Generar reuniones tanto en SAYCO como en ACINPRO para sus afiliados donde se les exponga el proyecto ACORDE.
- Enviar correos electrónicos a todos los afiliados de ambas exponiendo el *joint venture*: ACORDE.
- Utilizar los medios de comunicación tipo *free press* para explicar a la opinión pública en general el proyecto ACORDE.
- Colgar en las páginas web de ambas entidades una explicación sencilla de lo que es ACORDE.

2.2.1.1.4. Análisis del comportamiento del consumidor: con un servicio como ACORDE, no es factible determinar si hay preferencia de marca, por tratarse de un servicio único que no existe en el país y que difícilmente puede ser llevado a cabo por una entidad diferente a SAYCO, ACINPRO o mejor aún, su unión a través de un *joint venture*.

Por tratarse de un proyecto de servicios amparado por la legislación colombiana, para la protección de los artistas y de obligatorio cumplimiento para los usuarios (consumidores) de la música en el entorno digital, no puede esperarse mucho de un análisis del comportamiento del consumidor, ya que con una buena y precisa divulgación de la importancia de este servicio y de los beneficios que representa, deberá ser bien entendida y aceptada; ya que la experiencia ha indicado que el principal problema con los opositores a las leyes de protección de derechos de autor y conexos, se basa en el desconocimiento de que la música no es un bien público y que es fundamental que quienes realizan ese noble trabajo, reciban las remuneraciones correspondientes a su esfuerzo.

2.2.1.1.5. Análisis de regresión: no se contemplan análisis de regresión estadística, porque no hay datos de entrada que permitan tal proceso matemático, ya que no existe otra entidad que preste un servicio igual o incluso, similar. No obstante, el universo muestral para esta determinación se realiza tomando todos los afiliados a SAYCO o ACINPRO, contando en una sola vez, los afiliados a ambas entidades, y como se ha indicado asciende a 7.000 artistas.

2.2.1.1.6. Predicción: basados en la información que los departamentos de Afiliados de ambas entidades poseen, se estima que aproximadamente el 20% de los afiliados a ACINPRO cuenta con obras publicadas en el entorno digital; así mismo por SAYCO se contabiliza un valor cercano al 35%. No obstante, y como se ha expuesto anteriormente, los afiliados de ACORDE, serán de forma automática, los afiliados contabilizados por una sola vez, de ambas entidades. Esto indica que ACORDE nacería con un número cercano a 7.000 afiliados, cantidad suficiente y representativa para acudir a la DNDA y solicitar el debido permiso de funcionamiento.

2.2.1.1.7. Simulación: con los nuevos análisis realizados, se estima que ACORDE, no requiere una simulación para determinar si su número de afiliados será suficiente para dar viabilidad al proyecto, debido al ingreso automático (sin cobro de valor de afiliación) a este *joint venture*, que hace irrelevante este aspecto del análisis.

2.2.1.2. Mercado potencial y mercado objetivo

Conforme las definiciones del profesor Juan Peláez Ávalos (2009): Mercado objetivo: “es el mercado al cual se dirigen la totalidad de nuestros esfuerzos y acciones de marketing, con la finalidad de que todos ellos se conviertan en clientes reales del producto” y Mercado potencial: “es el mercado conformado por el conjunto de clientes que no consume el producto que deseamos ofrecer”; y basados en el análisis sectorial, se tiene que nuestro mercado objetivo sería el conjunto de autores, compositores, intérpretes, editores y ejecutantes, cuyas obras se difunden o probablemente difundirían a través de medios digitales, esto es, todos los afiliados ACINPRO y

SAYCO, ellos serían los directos beneficiarios de ACORDE, y serían en última instancia quienes recibieran todo el soporte técnico, legal, administrativo y monetario que la asociación les pudiera brindar. De otro lado estarían los usuarios de la música en el entorno digital, quienes igualmente ya se encuentran –aunque de forma insipiente- relacionados con SAYCO y ACINPRO, y por ende, con ACORDE, en este contexto, será necesario recurrir a campañas –inicialmente, no coercitivas- que concienticen a los usuarios de la música en el entorno digital a legalizar su situación y pagar los derechos correspondientes.

El mercado potencial serían todos aquellos autores, compositores, intérpretes, ejecutantes, casas productoras y editoras de música, que viendo los resultados de ACORDE, y sin necesariamente pertenecer a las entidades gestoras de derechos de autor y conexos, deseen afiliarse a ACORDE.

2.2.1.3. Tamaño y tendencias de mercado

En este tipo de servicios, no es factible hablar de “tendencias” del mercado, ya que como se ha indicado en varios momentos previos, ACORDE, no tiene competencia y por tanto, no se reflejan tendencias de mercado, propiamente dichas. No obstante, la misma necesidad de crear una entidad que vele por los derechos de autor y conexos, indica que la tendencia del mercado musical está orientada a internet y en general, al entorno digital; y de allí la importancia de tener un ente que permita gestionar los derechos musicales, en este entorno.

2.2.1.4. Target

Este servicio está dirigido a dos grandes objetivos, el primero, el de los utilizadores que son: los usuarios de la música en Internet, los proveedores de servicios de Internet (*Internet Service*

Providers – ISP-) y los usuarios de la música que recurren a diversos usos o explotaciones como el almacenamiento digital y derechos de puesta a disposición como servicios de *Webcasting*, *Simulcasting*, servicios *Peer to Peer* (P2P), *Streaming*, *Music on demand*, entre otros muchos.

El segundo es el de los titulares de derechos, que actualmente se encuentran totalmente indefensos frente a los usos no autorizados en el entorno digital y que individualmente no tienen posibilidad alguna de ejercer control, por lo que ACORDE es una excelente oportunidad de percibir una retribución por los diversos usos de sus derechos.

2.2.1.5. Beneficio del servicio y razón de compra por los clientes

Este servicio satisface una necesidad actualmente insatisfecha tanto para los titulares de derechos como para los usuarios. Igualmente porque Colombia al igual de otros muchos países del mundo, entrará a regular por parte del Estado los usos en el entorno digital, por lo que es una excelente oportunidad para acceder a contenidos legales de música.

2.2.1.6. Determinación del precio

Como se indicó anteriormente, ya muchos países tienen implementados en sus mercados este negocio, de modo que las tarifas a cobrar por los diversos usos o explotaciones, se basan en el *benchmarking* internacional, obviamente que adaptando las tarifas a la realidad del mercado en Colombia.

De esta forma el factor “precio” entendido dentro del contexto del mercadeo, no tiene un peso específico muy alto para un proyecto como ACORDE, donde, y por ser una entidad de gestión colectiva, todos los dineros recaudados, son distribuidos a los afiliados de forma semestral (exceptuando los gastos operativos aprobados por el Consejo Directivo). Así, el dinero que se

recibe por el recaudo que se hace a los usuarios de la música en el entorno digital, o por cualquier otro medio, es justamente el que luego es distribuido entre los socios.

Respecto a las tarifas de cobro a los usuarios, se encuentran detalladas en el cuadro de tarifas por usos o explotaciones en el entorno digital, así:

Cuadro 3

ACORDE - cuadro de tarifas por usos o explotaciones en el entorno digital

USO Y EXPLOTACIÓN	TARIFA
<i>Webcasting</i>	1 SMLMV hasta 100.000 visitas en un período de 1 mes. 2 SMLMV de 100.001 a 200.000 visitas en un período de 1 mes. Por cada 100.000 visitas adicionales, la tarifa se incrementará en un rango de 1 SMLMV por 1 mes.
<i>Simulcasting*</i>	1 SMLMV hasta 100.000 visitas en un período de 1 mes. 2 SMLMV de 100.001 a 200.000 visitas en un período de 1 mes. Por cada 100.000 visitas adicionales, la tarifa se incrementará en un rango de 1 SMLMV por 1 mes. (*) La licencia no incluye radiodifusión en frecuencias de AM o FM
<i>Streaming</i>	1 SMLMV hasta 100.000 visitas en un período de 1 mes. 2 SMLMV de 100.001 a 200.000 visitas en un período de 1 mes. Por cada 100.000 visitas adicionales, la tarifa se incrementará en un rango de 1 SMLMV por 1 mes.
<i>P 2 P</i>	US \$ 1,00 por título descargado
<i>Music on demand</i>	8% de los ingresos operativos
Otras licencias	Las tarifas establecidas para usos similares

2.2.1.7. Estrategia de distribución

Como quiera que en la cadena de valor los eslabones correspondientes a diseño, producción, promoción y distribución ya se tienen para las actuales licencias en un medio análogo, se tomaría toda esta infraestructura, de igual forma, la estrategia de distribución en su mayor parte, coinciden con la actual, por lo cual también este sería camino ya recorrido. Sin embargo, y tal

como se indicó en la investigación o análisis del mercado, en el aparte de experimentación, se proponen, además del sistema actual, los siguientes:

- Generar reuniones tanto en SAYCO como en ACINPRO para nuestros afiliados donde se les exponga el proyecto ACORDE.
- Enviar correos electrónicos a todos los afiliados de ambas entidades invitándolos a hacer parte de ACORDE.
- Utilizar los medios de comunicación tipo “*free press*” para explicar a la opinión pública en general el proyecto ACORDE.
- Colgar en las páginas web de ambas entidades una explicación sencilla de lo que es ACORDE, así como la encuesta, para registrar la intención de afiliación.
- Contactar a los grandes usuarios de la música como prestadores de servicios de: *ISP, Webcasting, Simulcasting*, servicios *Peer to Peer (P2P)*, *Streaming, Music on demand*, entre otros muchos, para hacer trabajos de socialización, previos a las negociaciones de licenciamiento de los derechos.

2.2.1.8. Estrategia de ventas y comunicación del servicio a clientes

Como se indicó anteriormente, se aprovechará en un 100% la infraestructura actual y sobre todo la promoción que hasta ahora se tiene. La estrategia se dirigirá inicialmente a dos importantes conglomerados que son los grandes usuarios como las empresas de telecomunicaciones (Radio; TV abierta, suscripción y satelital; *Webcasting, Simulcasting, Streaming, P2P, Music on demand* etc.), Proveedores de servicios de Internet (*ISP*) y utilizadores de contenidos musicales como empresas de publicidad, anunciantes, musicalizadores de obras

audiovisuales y páginas de Internet. Y el segundo, dirigido a los titulares de derechos se encuentren o no, afiliados a las sociedades existentes en Colombia (ACINPRO y SAYCO). Posteriormente se dirigirá a los pequeños usuarios y el público en general, anotando que este último se encuentra de cierta manera cubierto por las licencias que obtengan los grandes usuarios y solamente tendrán márgenes muy reducidos como lo son aquellos utilizadores de música en pequeños proyectos.

2.2.1.9. Reconocimiento de marca

El proyecto tendrá su propia marca registrada ACORDE® y se le brindará toda una estrategia de mercadeo dirigida a la diferenciación no solo del servicio, sino también de la identidad marcaria propiamente dicha. Sin embargo y como sucede en estas campañas promocionales y de posicionamiento de una marca, se recurrirá al respaldo de dos marcas notoriamente conocidos en el mercado como son ACINPRO y SAYCO. Es algo similar a lo que han hecho AVIANCA y TACA para promocionar su alianza y La Compañía Nacional de Chocolates para su marca NUTRESA. Campañas en las cuales se trazan claras estrategia de diferenciación y posicionamiento de la nueva marca, pero se basan en el respaldo de marcas notoriamente conocidas por el público consumidor.

2.2.1.10. Tiempo de copia del servicio por el público

Es muy complejo estimar tiempos para la percepción que el público pueda tener del servicio. Como se indicó, existe un *target* bastante considerable que lo constituyen los grandes usuarios, que de cierta manera ya tienen una “cultura de reconocimiento del derecho de autor y derechos conexos” en los medios análogos, de modo que el tiempo de copia como respuesta a la estrategia de distribución se calcula en seis meses.

2.2.1.11. Protección de la idea

No es un tema que nos preocupe, ACINPRO y su socio estratégico SAYCO, son los únicos en Colombia que pueden implementar este proyecto. La idea aunque es novedosa y podría pensarse inicialmente que debería protegerse, no es tan prioritaria pues lo que tiene valor es la experiencia de las entidades para la gestión de este tipo de derechos, el verdadero valor es el *know how* que se tiene y como no es objeto de contrato como lo es en las franquicias por ejemplo, no se considera necesario protegerlo.

2.3. Análisis de la Competencia

Por la misma condición de las Sociedades de Gestión Colectiva de derechos de autor y derechos conexos (SGC) que ostentan ACINPRO y SAYCO, este proyecto no entra a competir con otros rivales del mercado. Si entendemos la competencia como la disputa entre factores de un mercado en un plano de igualdad, no existe una competencia propiamente dicha. ¿Por qué es necesario hacer esta precisión? porque los sitios piratas que ofrecen música en Internet no lo están haciendo en pie de igualdad con ACINPRO y SAYCO, y en este caso con ACORDE, pues mientras los primeros están al margen de la ley, los segundos han aplicado a más de 30 requisitos para obtener un reconocimiento por parte del Estado.

No obstante lo anterior, y si desde el punto de vista formal no existe una competencia en estricto sentido, estamos frente a una realidad en el mercado en el que los usuarios acceden a sitios piratas para obtener la música, bajo la errada concepción de que la música es gratis o de libre apropiación.

Por eso, así no exista una formal competencia deben entrar a considerarse una serie de estrategias para lograr que los usuarios de la música elijan a ACORDE como una manera de obtener música legalmente y dejen de recurrir a sitios piratas, tales como:
http://www.dilandau.eu/descargar_musica/, <http://mundoares.com>, <http://www.aresonline.org>,
<http://www.mediafire.com>

2.3.1. Matriz MPC

La competencia es uno de los elementos más importantes a considerar en el entorno del marketing estratégico de productos e incluso de la mayoría de los servicios. ACORDE, es una total excepción, ya que no cuenta con competencia ni potencial, ni existente, debido a que las entidades de gestión colectiva de derechos de autor y/o conexos, deben reunir una serie de requisitos para que la DNDA las apruebe, entre los cuales están un número de socios potenciales importante, y una capacidad de instalación y financiera, bastante sólida. Estas características las tienen tanto SAYCO como ACINPRO, y dado que ambas entidades hermanas, gestionan derechos diferentes pero con un fin común que es la protección a los derechos de autor y conexos, es altamente improbable que alguna de las dos, por si sola, decida ejecutar el proyecto ACORDE, sin el acompañamiento de la otra.

No obstante, y con fines académicos se realiza la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) propuesta por el profesor David Fred R (2008), en su libro, conceptos de administración estratégica, suponiendo que SAYCO y ACINPRO, fueran la competencia de ACORDE.; así se determinan los factores críticos de éxito para este proyecto, que pueden ser amenazas u oportunidades, y se comparan con las dos entidades competidoras.

Se asigna un peso entre cero (0) y uno (1) a cada uno de los factores, siendo el primero no importante, y el segundo, absolutamente importante; este valor es correspondiente a la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito de la entidad. Así la suma de todos los pesos debe ser 1.0.

La calificación a cada entidad se determina conforme su fuerza o debilidad, con valores de uno (1) a cuatro (4), que indican mayor fuerza, menor fuerza, menor debilidad y mayor debilidad.

Los factores que se determinan como críticos son:

- Aceptación por parte de los afiliados: sentido de pertenencia y compromiso con la entidad.
- Beneficios sociales: afiliación a la seguridad social, medicina prepagada, servicios exequiales, anticipos en dinero, auxilio de vivienda, plan de telefonía móvil, etc.
- Distribución monetaria: entregas semestrales de dinero tanto por beneficio de afiliación como por beneficio de incentivo y categorización.
- Cobertura nacional o internacional: capacidad de gestión de los derechos solo en Colombia, o en Colombia y otros países. A mayor número de países con acuerdos de reciprocidad, mejor la cobertura de la gestión.
- Situación financiera: solvencia y autosuficiencia económica de la entidad.

Cuadro 4

Matriz MPC para ACORDE

Factores críticos para el éxito	ACORDE			SAYCO		ACINPRO	
	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Aceptación por parte	0.2	3	0.6	1	0.2	3	0.6

Factores críticos para el éxito	ACORDE			SAYCO		ACINPRO	
	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
de los afiliados							
Beneficios sociales	0.3	1	0.3	3	0.9	3	0.9
Distribución monetaria	0.3	4	1.2	4	1.2	3	0.9
Cobertura nacional o internacional	0.1	2	0.2	3	0.3	1	0.1
Situación financiera	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
TOTAL	1.0		2.7		2.9		2.8

El análisis de esta matriz, demuestra que si bien, cualquiera de las dos entidades (SAYCO o ACINPRO) sería una competencia clara para ACORDE, ambas están en situaciones de competencia muy similares, y la mejor estrategia, será trabajar de forma conjunta, para beneficio de las tres entidades.

2.3.2. Joint Venture

Una alianza estratégica entre ACINPRO y SAYCO para la creación de ACORDE es la suma de grandes fortalezas como el *know how* de las dos SGC, el respaldo de sus marcas notoriamente conocidas y posicionadas en el mercado y la consolidación de un catálogo de obras y fonogramas de carácter universal considerando los repertorios que las dos entidades representan.

2.3.3. Atributos del servicio que no tiene la competencia “pirata”

Son las fortalezas indicadas conforme el *joint venture*, sumadas a la calidad del servicio, pues se trata de música legal y de mejor calidad, como quiera que los servicios de los portales piratas, en muchos casos, no sean de óptima calidad. También en que la “ventanilla única” le brinda al usuario la posibilidad de obtener la licencia de los titulares de derecho de autor y derechos conexos en su solo sitio, sin necesidad de hacerlo frente a los distintos titulares.

2.4. Mercados Meta

2.4.1. Cuota de mercado estimada

Conforme la definición de Wikipedia, la cuota de mercado estimada “es la fracción o porcentaje que se tendrá del total de mercado disponible o del segmento del mercado que está siendo suministrado por la compañía.” En este orden de ideas, y dado que el proyecto es único en su clase, se espera que, cómo se indicó anteriormente, ACORDE cuente con alrededor de 7.000 afiliados que no tendrán que hacer ningún desembolso por afiliación, ya que su pertenencia a SAYCO y/o ACINPRO, los hace directamente merecedores a recibir los incentivos que se generen con la existencia de la ventanilla única de cobro en el entorno digital.

Por lo anterior, la cuota de mercado, independientemente del número de afiliados, será “total” ya que no existe la posibilidad de “partir” el mercado con otros proveedores del mismo servicio. No obstante, y dado que ACORDE, también está abierto a autores, compositores, intérpretes, ejecutantes, casas productoras y editoras de música que no estén afiliados a SAYCO o ACINPRO, es posible que un número significativo de este tipo de afiliados se una a ACORDE.

2.4.2. Estrategias de mercadeo, ventas y distribución

Si bien ACORDE, no realiza “ventas” o “distribución” de productos propiamente dichas, esto no exonera el análisis del planteamiento de estrategias de mercado. En este orden de ideas, se tomaron como referencia las estrategias planteadas por los profesores Stanton, Etzdel y Walker (2004), autores del libro “Fundamentos de Marketing”, de las cuales, se seleccionó la estrategia de congregación del mercado, porque, tal y como lo señala Ivan Thompson (2006) en su publicación digital “estrategias de mercado” ésta, actúa como una “escopeta de perdigones” para alcanzar un objetivo amplio con un solo programa de marketing, mecanismo que para los fines de ACORDE, se considera se adapta bien al perfil de este proyecto:

2.4.2.1. Ofrecer un solo producto al mercado total: efectivamente ACORDE, plantea un solo servicio a sus afiliados: la gestión de los derechos de autor y conexos por las obras difundidas en el entorno digital.

2.4.2.2. Diseñar una estructura de precios y un sistema de distribución del producto: la afiliación a la asociación no se cobrará durante el primer año, como mecanismo de “enganche” de socios; a partir del primer año, seguramente el valor de afiliación será el mismo que cobren ACINPRO y SAYCO, porque como ya se explicó, el mero hecho de pertenecer a alguna de las dos entidades, conlleva el ingreso automático a los beneficios de ACORDE.

ACORDE no requiere un sistema de distribución; sin embargo, y con fines meramente aclarativos, para las entidades de gestión de derechos de autor y conexos, la palabra “distribución” tiene la connotación de entrega semestral de dineros a los afiliados.

2.4.2.3. Emplear un único programa de promoción destinado a todo el mercado:

efectivamente, y pese a que se utilizarán varios canales de comunicación para la difusión del proyecto, toda la información será consistente y unificada para transmitir un único mensaje a todo el público.

2.5. Plan de Mercadeo

Según lo explica el ingeniero Ricardo Bolaños (2005) en gestiopolis.com, Producto (nuclear y extendido), Promoción, Plaza y Precio, también en inglés (*product, price, place, promotion*) son los elementos clave a considerar antes de abrir un negocio o lanzar un nuevo producto o servicio al mercado. Se aplicará este esquema de plan de mercadeo a ACORDE:

2.5.1. Producto

2.5.1.1. Producto nuclear

En realidad, servicio. ACORDE ofrece a sus afiliados la gestión de sus derechos de autor y/o conexos por las obras musicales que perteneciendo a los representados, tengan difusión en el entorno digital.

2.5.1.2. Producto extendido

Además de las distribuciones económicas, y como se mostró en la matriz MPC, ACORDE, también ofrece a sus socios, la afiliación a seguridad social, medicina pre-pagada, servicios exequiales, anticipos en dinero, auxilio de vivienda, plan de telefonía móvil, asesoría, acompañamiento jurídico y otros beneficios.

2.5.2. Promoción

Tal y como se indicó anteriormente, es necesario dar a conocer el servicio que prestará ACORDE, para recibir el mayor apoyo posible por parte de los afiliados. Algunas de las estrategias de promoción son:

- Generar reuniones tanto en SAYCO como en ACINPRO para sus afiliados donde se les exponga el proyecto ACORDE.
- Enviar correos electrónicos a todos los afiliados de ambas entidades, explicando los beneficios que otorgará ACORDE.
- Utilizar los medios de comunicación tipo “*free press*” para explicar a la opinión pública en general el proyecto ACORDE.
- Colgar en las páginas web de ambas entidades una explicación sencilla de lo que es ACORDE.
- Solicitar a la Dirección Nacional de Derecho de Autor –DNDA, su apoyo, no necesariamente a la conformación de ACORDE, por tratarse de una entidad privada, pero sí a la protección de los derechos de autor y conexos en el entorno digital. Participando en foros, conferencias, programas radiales y televisivos, entrevistas y demás posibilidades que le brinden los medios de comunicación, para tratar el tema.

2.5.3. Plaza

Inicialmente, se ha determinado que ACORDE, debe funcionar en las instalaciones principales de SAYCO (Bogotá) o con una oficina en las instalaciones de ACINPRO (Medellín), para darle el respaldo que una empresa naciente, requiere. No obstante, en un plazo no mayor a 5 años, será necesario que ACORDE cuente con instalaciones independientes en Medellín y Bogotá. Por

supuesto, existirán medios alternativos de atención, como los telefónicos, correos electrónicos, chat, videoconferencia, *Facebook*, *Twitter* y el tradicional correo convencional.

2.5.4. Precio

Si bien existe una cuota de afiliación tanto para SAYCO, como para ACINPRO, además de ciertos requisitos que acrediten a los aspirantes como autores, compositores, intérpretes, editores y/o ejecutantes de esas obras, se espera que ACORDE no cobre los servicios de afiliación, ya que como se ha indicado, y bajo una nueva óptica, el afiliado a SAYCO y/o ACINPRO, por el mero hecho de pertenecer a una de estas dos entidades (o ambas) adquiere el derecho a la gestión de los derechos de autor y conexos que le brindará ACORDE.

2.6. Estrategias de Marketing

2.6.1. Estrategias de comunicación

2.6.1.1. Estrategias de mensaje

Identificando cual es la percepción del afiliado y la del consumidor de la música, es indiscutible que el cometido del mensaje de ACORDE debe girar en torno a “*el pago de los derechos de autor y conexos para tranquilidad de los usuarios y justa remuneración a sus dueños*”. Ya que es innegable, que en los actuales momentos la tecnología juega un papel muy importante en el uso de la música en los entornos digitales y por tanto, se hace imperativo el recaudo y distribución por estos derechos a sus dueños legítimos.

2.6.1.1.1. Características de percepción del “producto”

Como se ha indicado en este mismo documento, ACORDE presta un servicio, y como tal, no se puede hablar de percepción del “producto”; sin embargo debe ser considerada la “percepción”

del servicio que prestará ACORDE y la “percepción” que tengan los afiliados y usuarios de la música frente a SAYCO y ACINPRO, como entidades que realmente gestionan sus derechos, independientemente del entorno en el que se encuentren. En este contexto, es fundamental satisfacer a los socios y brindar a los usuarios de la música las garantías de realizar una actividad comercial legal en Colombia; y por tanto, bajo estos preceptos, ACORDE será bien entendida comunicacionalmente y aceptada con gusto por todos los agentes que intervienen en el recaudo de este derecho, si están correctamente informados.

2.6.1.1.2. Beneficios principales

Comunicar claramente que ACORDE es la entidad de recaudo y distribución de los derechos de autor y conexos que se generan por la utilización de la música en el entorno digital, tiene como beneficio principal el dar a conocer a los dueños de la música, su legítimo derecho a estas regalías; y a los usuarios, la oportunidad de conocer y cumplir con la ley, que sobre el tema rige en Colombia.

2.6.1.1.3. Beneficios secundarios

La comunicación abierta sobre las funciones sustantivas de ACORDE, alentará a otras agremiaciones, por ejemplo a las de actores, a comunicar su legítimo derecho a percibir los dineros, que por la publicación de sus obras, se realizan.

2.6.1.1.4. Enfoque de ventas

Sin hablar de un enfoque de “ventas” propiamente dicho, la “cobertura” cada vez mayor que las entidades de gestión colectiva realicen a la utilización de la música, se constituye en el enfoque más relevante, para tranquilidad de los socios y usuarios de la música. Es fundamental

en este enfoque, precisar, como se ha indicado a lo largo de este documento, que ACORDE no solamente es beneficioso para los dueños de la música, sino que además, permite que los usuarios de la misma, en el entorno digital, como sucede en el entorno analógico actualmente, cuenten con las garantías de ley que les otorga hacer un uso legítimo de la música.

2.6.1.1.5. Justificación de los beneficios de la marca

Si bien la marca “ACORDE” es desconocida en el medio, viene “apadrinada” por dos marcas de amplio reconocimiento nacional e internacional: SAYCO y ACINPRO. Estas “marcas” son de inmediata asociación con el entorno musical y los derechos que la utilización de esta, generan.

De esta forma, ACORDE, nacerá con el respaldo y la solidez que le han conferido los más de 25 años que SAYCO y ACINPRO llevan velando por los artistas colombianos, dentro y fuera del país.

2.6.1.1.6. Público objetivo

Existen dos tipos de público para ACORDE: el primero de ellos son los autores, compositores, intérpretes, ejecutantes, casas productoras y editoras de música; dueños de la música. Y de otro lado, los usuarios de la música en el entorno digital.

2.6.1.1.7. Tono y ritmo del mensaje

Si bien el tono y el ritmo del mensaje, son elementos de “percepción” y por tanto, donde influye mucho la individualidad del receptor; en términos generales se puede decir que el mensaje de ACORDE es directo, selecto, serio y con un tono de “legalidad” que es coherente con el objetivo de ACORDE.

2.6.1.2. Estrategias de medios

El documento de Marketing Publishing (2007)- establece para fijar esta estrategia, que se deben resolver las preguntas “W” en inglés, *what, who, where, how, when y why*. Sin embargo y considerando el tipo de marca que es ACORDE, los atributos, su condición de entidad única de gestión de derechos de autor y conexos en el entorno digital, su mercado, el perfil de sus consumidores, entre otras muchas consideraciones, se ha optado por una estrategia de medios que recurre a una estrategia de medios virtuales como su propio Blog, las páginas web de SAYCO, ACINPRO e incluso, de la misma ACORDE; e igualmente en *Terra, Twitter, Facebook y YouTube*, como medios idóneos, por tratarse, justamente, de la gestión de derechos musicales, en el entorno digital.

Esta concepción de la estrategia de medios, no coincide con la preguntas “W” en aspectos como número de mensajes, mercado y público objetivo, territorio, momento de difusión, entre otros muchos, pues la característica determinante de los medios digitales es que no tienen territorios, se dirigen a un público globalizado e indeterminado en las redes de información como la internet y no tiene limitaciones temporales, pues tiene vigencia continua en el tiempo.

Por esta razón, se destaca la estrategia de recurrir a los medios virtuales, en búsqueda de los objetivos de marketing, pues no se tienen las limitaciones de los medios tradicionales; y además porque a nivel presupuestal es más favorable esta estrategia de medios, considerando un presupuesto disponible como el que se verá en el aparte financiero de este documento.

2.6.2. Estrategias de producto

2.6.2.1. Posición competitiva

El mayor atributo de ACORDE es no solo su condición de entidad única de gestión de derechos musicales en el entorno digital, sino la eficiencia del servicio en la recaudación y distribución a sus socios.

En cuanto a su aceptación, posición, amenazas y oportunidades, a pesar de contar con un posicionamiento muy marcado, fruto de la alianza SAYCO-ACINPRO, la marca demuestra una aceptación entre un público muy limitado respecto al público en general, que siente de alguna forma –por supuesto equívoca- que la música es “un bien público”, requiriendo que se utilicen varias estrategias de sensibilización que lleven a la comprensión de la importancia de este derecho para sus dueños y los mismos usuarios, como se explicó ampliamente, en apartes precedentes de este informe.

2.6.2.2. Beneficios principales

La principal necesidad que satisface al afiliado a la sociedad es saber que ACORDE es la única entidad en Colombia que gestiona los derechos de autor y conexos en el entorno digital, así el principal beneficio de la creación de esta entidad, es justamente, la legalización del uso de la música, en el entorno digital.

2.6.2.3. Beneficios secundarios

Tal vez, el principal beneficio secundario de llevar a cabo este proyecto, es que contribuye a generar precedentes para la legalización de otros servicios que aún se encuentran “desprotegidos” por la Ley o bien, no cuentan con una entidad que gestione estos derechos en pro de sus legítimos

dueños; un ejemplo de esta condición, es el almacenamiento y reproducción de videos en YouTube.

2.6.2.4. Objetivos estratégicos

Respondiendo a la pregunta ¿cómo debe ser ACORDE para satisfacer las necesidades de sus afiliados? Se puede indicar que ACORDE prestará un servicio único en el “mercado” colombiano, que propende por el desatraso en la gestión de los derechos de autor y conexos en el entorno digital, y que sea dicho de paso, debió darse varios años atrás, cuando se previó el auge de la utilización de la música en los medios informáticos o electrónicos masivos.

2.6.2.5. Objetivos de rentabilidad

Más allá del estudio financiero que se verá posteriormente en este informe, es importante indicar que la rentabilidad de ACORDE, también debe ser medida en términos de conveniencia para los usuarios y afiliados, en términos de justicia social en torno a la legalidad de la utilización de la música en el entorno digital y en términos de cumplimiento de la ley de protección de derechos privados. Esto implica, que la rentabilidad de ACORDE, se justifica desde varios órdenes, no necesariamente económicos.

2.6.3. Estrategias de precios

Para las entidades de gestión colectiva, a diferencia de las empresas con ánimo de lucro, la estrategia de precios no se encuentra fundamentada en los objetivos de marketing, ni en el costo de los servicios propiamente dichos, sino que se determina previa conciliación con los usuarios – por lo general, agremiados- y en particular, conforme las directrices de la Dirección Nacional de Derecho de Autor, ente vigía de las entidades de gestión de derechos de autor y conexos, adscrita

al Ministerio del Interior. No obstante, y como parte del proceso de análisis de este plan estratégico de marketing, se pueden realizar algunas apreciaciones frente a la estrategia de precios:

2.6.3.1. Objetivo de beneficio o rentabilidad

En términos generales y para la mayoría de los productos, este beneficio se obtiene de relacionar la tasa de rentabilidad con la inversión efectuada, de lo cual se obtiene un precio razonable comparado con la inversión.

Se ha indicado que ACORDE es una entidad única, sin ánimo de lucro y constituida como entidad mandataria por parte de sus afiliados; de esta definición se desprende que entidades como ésta no puedan enriquecer su patrimonio –porque de hecho no tienen un patrimonio contable, propiamente dicho- y que el total de sus recaudaciones es distribuido entre los socios, conservando un valor inferior al 30% para los gastos operativos de la entidad. De igual forma, se ha indicado que ni SAYCO, ni ACINPRO, y por supuesto, tampoco ACORDE, pueden fijar las tarifas de forma unilateral y que deben establecer estas tarifas, en mesas de negociación con las agremiaciones de usuarios. En este contexto, el beneficio o la rentabilidad de ACORDE se limitan a su sostenimiento y crecimiento en términos de número de afiliados, consolidación como entidad de gestión de derechos, aceptación por parte de los usuarios de la música, satisfacción por parte de los asociados; pero no, en términos de rentabilidad económica o beneficio propio para la entidad.

2.6.3.2. Objetivo de precios

Se dirige al consumidor y más puntualmente a su percepción sobre los atributos de la marca y al *quantum* del precio. En el caso de ACORDE se ha indicado que no es posible establecer un

“precio” por la utilización de la música de forma unilateral, y que muy por el contrario, el valor de la tarifa –que es realmente el término utilizado por las entidades de gestión para sus cobros- debe ser concertado con los usuarios. Por lo anterior, hablar de “precios altos” o “precios bajos” no es posible cuando se trata de la gestión de derechos de autor; y pese a que para muchos usuarios la tarifa podría considerarse alta y para muchos afiliados baja, lo cierto es que la escala tarifaria, es fruto de la concertación y la aprobación de estos acuerdos, por parte de la DNDA.

2.6.3.3. Estrategia de descuentos y acciones similares

Aunque es difícil precisar una estrategia de descuentos o incentivos para una entidad que aún no está conformada, la estrategia del no cobro de afiliación –por lo menos durante el primer año- se constituye en una estrategia de “enganche” para autores, compositores, intérpretes, ejecutantes, editores y productores; tal y como se indicó previamente.

De igual forma, se sugieren estrategias de descuentos o incentivos para los consumidores, que, con propósitos comerciales, utilicen música en el entorno digital y que voluntariamente se notifiquen ante la entidad, para su registro ante la entidad.

SAYCO y ACINPRO, utilizan estrategias de descuento por “pronto pago” que consiste en una reducción de hasta el 10% del valor de la tarifa, si los usuarios pagan la anualidad, durante los tres primeros meses del año; por su parte, la Organización SAYCO-ACINPRO (OSA), además del descuento del 10% anteriormente indicado, hace rifas trimestrales de electrodomésticos, entre los usuarios de los establecimientos abiertos al público que pagan cumplidamente – mensualmente- o se encuentran a paz y salvo con la organización, por concepto de tarifas.

Muy seguramente, ACORDE tomará ambas estrategias, es decir, el acostumbrado 10% por pronto pago y las rifas trimestrales a los usuarios del entorno digital que se encuentren al día con los pagos, a esta organización.

No obstante lo anterior, será necesario evaluar sobre la práctica, el comportamiento del recaudo de ACORDE, para determinar si estas estrategias son válidas, suficientes o inocuas en los cobros correspondientes.

2.6.4. Estrategia de distribución

Complementando la información indicada en el aparte “Análisis y estudio del mercado”, es necesario indicar que ACORDE tendrá presencia a nivel nacional, pero que, a diferencia de muchos productos y por tratarse justamente de un servicio, ACORDE no requiere infraestructura vehicular u otros elementos de distribución.

ACORDE, cuenta con la gran ventaja de no ser la primera línea de recaudo de SAYCO y ACINPRO; y muy por el contrario, ya el recaudo por radio, televisión y eventos, lo realizan SAYCO y ACINPRO desde hace casi 30 años; y a la par, la OSA, ha realizado el recaudo en los establecimientos abiertos al público, casi por el mismo número de años. En este orden de ideas, ACORDE utilizará las mismas plataformas de recaudo de la OSA, la cual tiene más de 20 oficinas en el territorio nacional y convenio con los principales bancos del país, almacenes de cadena y puntos de chance. Además cuenta con una amplia red de contactos en todos los rincones de Colombia, que se pueden consultar en el link:

<http://www.saycoacinpro.org.co/oficinas.php?id=23>

2.7. Proyección de Ventas y Plan de Introducción al Mercado

Aunque puede sonar un tanto arrogante, ACORDE no requiere el ingreso al mercado de una forma muy gradual, esto, porque como ya se ha indicado, no es un producto de “venta” masiva – de hecho, no es un producto de “venta”- o con una competencia que le exija encontrar estrategias de ingreso al mercado o crecimiento paulatino de compradores. No obstante, está claro para los

proponentes de este proyecto, que ACORDE, contará con un gran número de socios iniciales, representados en todos los afiliados de SAYCO y ACINPRO (que ascienden a más de 7.000 a la fecha), por considerar que actualmente, o en un futuro, existe la posibilidad de que cualquier socio pueda tener comunicación pública de sus fonogramas en el entorno digital; sin embargo, se espera que a lo largo del tiempo, nuevos socios ingresen a SAYCO y/o ACINPRO, y por tanto a ACORDE, pero de una forma mucho más gradual que en su etapa inicial. Un esquema del crecimiento en el número de afiliados (clientes) en los últimos meses, de las entidades constitutivas de ACORDE, y la proyección de “clientes” para ésta nueva entidad en 2013, puede verse a continuación.

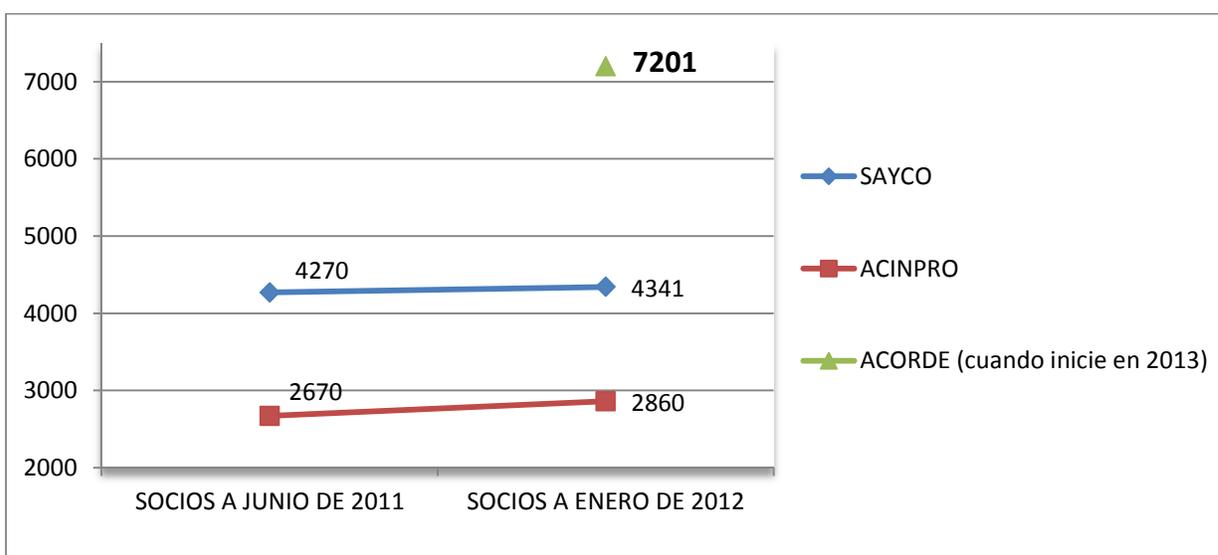


Gráfico No. 1. Crecimiento de “ventas” de SAYCO, ACINPRO y proyección para ACORDE en 2013.

3. ASPECTOS TÉCNICOS

3.1. Ficha Técnica del Servicio

Para conseguir una mejor visualización de la ficha técnica del servicio, está se explica mediante el siguiente cuadro.

Cuadro 5

Ficha técnica del servicio que prestará ACORDE

FICHA TÉCNICA	
Descripción:	Entidad que desarrolla la gestión de los derechos (recaudo y distribución) de autor y/o conexos por la utilización de la música en el entorno digital.
Tipo de entidad:	Privada – Sin ánimo de lucro
Ámbito de operaciones:	Nacional
Características del servicio:	<ul style="list-style-type: none">• Licenciamiento de los contenidos legales de música en el entorno digital.• Otorgamiento de accesos lícitos a los usuarios de la música dentro del marco “cultura de reconocimiento del derecho de autor y derechos conexos”• Compensación económica a sus legítimos dueños, por los usos de sus bienes intelectuales musicales.• Aplicación de las leyes nacionales e internacionales sobre la protección de los derechos de autor y conexos, en el territorio Colombiano.

3.2. Descripción del Proceso

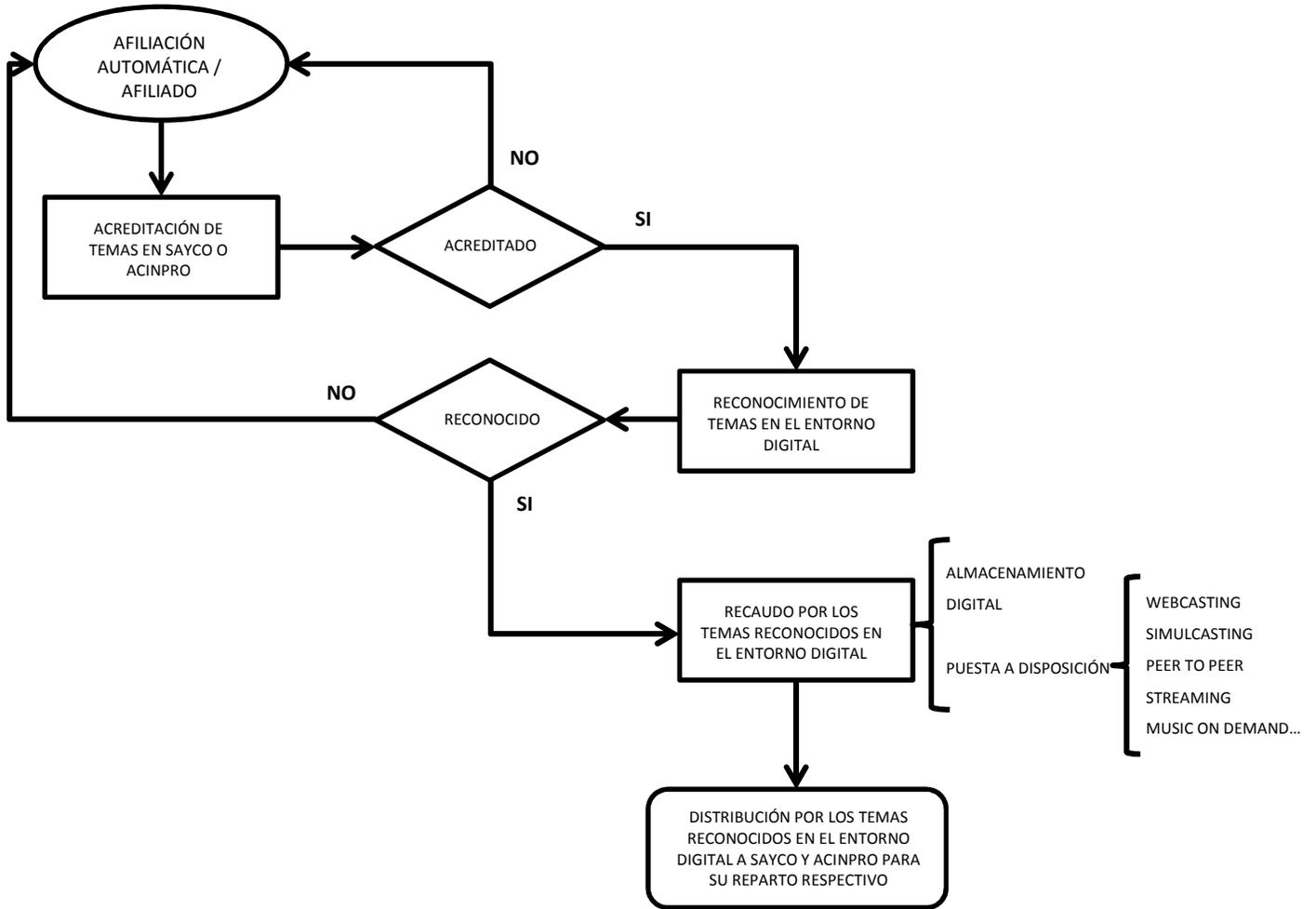


Gráfico No. 2. Descripción del proceso de ACORDE.

3.3. Necesidades y Requerimientos

3.3.1. Características de la tecnología

Tanto SAYCO como ACINPRO y la Organización SAYCO-ACINPRO (OSA), utilizan herramientas que van desde la recolección manual hasta dispositivos electrónicos de avanzada tecnológica, para la recolección de la información útil para la muestra de distribución, según el

medio de uso de la música, a saber: radio, televisión, eventos y establecimientos abiertos al público (éste último solo lo realiza OSA). De forma incipiente e individual, tanto SAYCO como ACINPRO, utilizan mecanismos básicos para la detección del uso en el entorno digital.

Actualmente, para la recolección de la muestra en radio y televisión se utiliza un sistema combinado de información de planillas electrónicas estandarizadas que envían las radioemisoras y canales televisivos de todo el país (requisito para obtener el paz y salvo de la entidad) y un sistema de monitoreo electrónico automatizado de funcionamiento 7 días a la semana, las 24 horas del día, denominado MONITEC, que por medio del reconocimiento de las huellas sonoras (*finger prints*) permite comparar y contrastar la música emitida con la base de datos de acreditación y conseguir los listados de los temas sonados y el número de veces que estos temas fueron puestos a disposición del público.

Para la recolección de la información de los eventos, se utiliza la tradicional visita al mismo, en donde un funcionario (o un delegado) llena una planilla analógica con la música utilizada; esta planilla es firmada por el promotor del evento para garantía de fidelidad de la información y luego, procesada en las instalaciones de la entidad, para sumarla a la información de utilización (muestra), recolectada en radio y televisión.

Para el caso específico de la recolección de información muestral en los establecimientos abiertos al público, la OSA utiliza un mecanismo semiautomático que consiste en la colocación de dispositivos de grabación en los establecimientos (con previa autorización del dueño del lugar), que graba la información puesta al público en una tarjeta SD, ésta es recogida por personal de la Organización y llevada a las oficinas centrales, donde por medios auditivos convencionales

se plasma en una planilla electrónica y se entrega a la entidad para su adjunción a la muestra proveniente de los demás medios.

ACORDE, recolectará la información del “eslabón” faltante en esta cadena. Comenzará operaciones utilizando un sistema manual de reconocimiento, donde se recopilará la información para la muestra, haciendo un seguimiento a todas las cadenas de *simulcasting*, *webcasting*, *peer to peer*, *streaming* y música por demanda, que se consigan por internet. A mediano o incluso, largo plazo, se podrá considerar la consecución de la información muestral en el entorno digital, por medio de un sistema muy similar al utilizado con MONITEC, que permita un seguimiento automático 7X24 en el entorno digital; sin embargo, debido al alto costo de este mecanismo, deberá esperarse a la consolidación económica de la entidad para sufragar las expensas que genere.

Los demás elementos tecnológicos, como las herramientas ofimáticas y los sistemas de almacenamiento digital y equipos de cómputo, podrán ser adquiridos tan pronto se ponga en marcha la entidad, debido a que su costo es relativamente bajo y, tal como se ha indicado anteriormente, SAYCO y ACINPRO, proveerán en primera instancia estos elementos o en su defecto, el dinero necesario para su adquisición.

La plataforma tecnológica de recaudo, con la que cuenta la OSA, se utilizará también para ACORDE.

3.3.2. Materias primas y suministros

En un proyecto como ACORDE, no es posible hablar de “materias primas” o “suministros”, toda vez que estos términos aplican de forma directa solo a empresas de venta de productos, no al sector servicios. No obstante, y con el ánimo de ampliar el concepto de “materias primas” se

pueden considerar los afiliados en sí y sus acreditaciones musicales, como los elementos básicos en la cadena del servicio que prestará ACORDE. Llevando a símil también la palabra “suministros” se podrían señalar a las muestras recolectadas en el entorno digital, como los elementos iniciales a procesar, que en combinación con las acreditaciones, permiten determinar las distribuciones económicas para los asociados a la entidad.

3.4. Localización

ACORDE iniciará sus operaciones en la ciudad de Bogotá por tratarse de un *Joint Venture* entre las Sociedades de Gestión Colectiva (SGC) de la música en Colombia que son ACINPRO y SAYCO. No obstante, en un plazo no mayor a 5 años, será necesario que ACORDE cuente con instalaciones independientes en Medellín y Bogotá. Por supuesto, existirán medios alternativos de atención, como los telefónicos, correos electrónicos, chat, videoconferencia, *Facebook*, *Twitter* y el tradicional correo convencional, pues la operación debe ser de ámbito nacional; Sin embargo es necesario indicar que en materia de nuevas tecnologías no existen barreras geográficas pues una licencia otorgada para el ámbito digital, será válida para todas las redes del entorno global, y por tanto, se deben formalizar los convenios de representación recíproca con las SGC del exterior para que una licencia en un momento determinado, tenga alcance global necesario, y a su vez, se establezcan las reglas de juego para el intercambio de información y de pagos inter-societarios.

3.5. Plan de Producción

3.5.1. Procesamiento de órdenes y control de inventario

Estos ítems no se pueden aplicar a una entidad como ACORDE, y solo se incluyen en este documento, para continuar con el orden del protocolo de este tipo de informes; sin embargo, y

pese a que no son “órdenes” o “pedidos”, la acreditación de temas por parte de los afiliados a ACORDE, pueden –y deben- manejarse como “flujos de entrada” similares a como funcionaría una orden o un pedido en una empresa de venta de productos, ya que su procesamiento, debe conseguir los estándares de agilidad, claridad y fiabilidad con los que se tratan los requerimientos de producción (órdenes).

ACORDE no tiene productos y por tanto no tiene “stock” o “inventario” por lo tanto, el control del mismo, no puede ser objeto de este análisis.

3.5.2. Escalabilidad de operaciones

ACORDE comenzará operaciones en todo el territorio nacional de forma simultánea, porque, tal y como se ha indicado anteriormente, sus afiliados son en esencia, los afiliados a SAYCO y/o ACINPRO, y ambas entidades tienen operación nacional, por lo cual no podrá considerarse la escalabilidad desde la perspectiva de apertura geográfica nacional; no obstante, sí existe una posibilidad de escalabilidad en cuanto, y como se explicó en el aparte de “Localización”, ACORDE deberá firmar contratos de reciprocidad con las demás SGC que le sea posible, para permitir el uso de las licencias en el entorno digital, de manera global e integral.

Otra forma de entender la posibilidad de la escalabilidad de ACORDE, es considerando los nuevos socios que puedan afiliarse a la entidad, por hacer parte a su vez, de SAYCO o ACINPRO; se ha comprobado que desde enero de 2001 hasta diciembre del año 2011, el crecimiento de solo ACINPRO fue del 160%, valor similar al crecimiento de SAYCO para el mismo período; por lo cual, el escalamiento de ACORDE debe considerarse principalmente, en términos de crecimiento de socios.

3.5.3. Capacidad de producción

Nuevamente debe precisarse que este ítem tiene aplicabilidad solo para empresas de venta de productos y no propiamente de servicios; y si bien, se puede establecer el crecimiento en la capacidad productiva, como un símil de la cantidad de temas que se acrediten para los artistas asociados a la entidad, no hay una correlación directa en sentido estricto.

3.6. Planes de Control de Calidad

Tanto SAYCO como ACINPRO cuentan con las certificaciones de calidad bajo la norma ISO 9000 versión 2008 y con el sello de Responsabilidad Social de FENALCO Solidario. Así mismo, la recién conformada ACORDE, deberá buscar en el corto plazo (máximo en 3 años) la obtención de estas dos certificaciones, no sólo para mostrar al público en general que los procesos se hacen con estándares de calidad y responsabilidad social ampliamente reconocidos, sino, y principalmente, porque efectivamente, los procesos, procedimientos, formatos y mecanismos de control, especialmente de gestión documental, son básicos para una empresa de servicios como ACORDE, en cuanto a la trazabilidad de la información que gestiona y la estandarización de los procesos de servicio a clientes y usuarios.

Se establecerán para ACORDE entonces, los siguientes planes de control, conforme los procesos básicos explicados en el aparte “Descripción del proceso”:

3.6.1. Afiliación

Cumplimiento con los requisitos de afiliación: dado que la afiliación no se hace directamente por parte del socio a ACORDE, sino que se hace a través de SAYCO o ACINPRO, ACORDE solo recibirá la información proveniente de alguna de estas dos entidades, pero deberá verificar y guardar en sus archivos las copias de los formatos de afiliación que cada una de las entidades

tenga destinadas para tal fin, debidamente cumplimentadas por el socio y aprobadas por la SGC correspondiente.

3.6.2. Acreditación

Estándar de acreditación: Utilizando las planillas de acreditación establecidas por SAYCO y/o ACINPRO, ACORDE verificará que en cada una de ellas, los afiliados hayan establecido al menos los siguientes campos: ISRC (*International Standard Recording Code*) o código internacional estandarizado para grabaciones, el cual, es un identificador único para cada obra musical que se publica, y quedadas sus características, permite identificar entre otros aspectos, el país de procedencia y otros metadatos importantes sobre la obra en sí y sus titulares. La planilla deberá contener además el título de la obra, su autor o autores, compositor o compositores, su intérprete o conjunto y el productor fonográfico de la misma; con esta sencilla información, será más que suficiente para garantizar un correcto reconocimiento del tema en la siguiente etapa, y se podrá garantizar total control sobre los datos recibidos.

3.6.3. Reconocimiento

Concordancia de acreditación – sonadas: valiéndose de los sistemas de reconocimientos manuales, semiautomáticos y automáticos, descritos en este documento en el aparte de “Características de la tecnología”, y utilizando las plataformas de bases de datos que actualmente utilizan SAYCO y ACINPRO, se podrá realizar la contrastación (o cruce) de información recibida de la acreditación, con la información proveniente del entorno digital en sus diferentes formas (almacenamiento digital, *webcasting*, *simulcasting*, *streaming*, *peer to peer*, *music on demand*, entre otras), garantizando que la música por la cual se hará el recaudo, es efectivamente la música utilizada efectivamente en el medio digital y que pertenece a un afiliado de la entidad.

Buscar esta concordancia garantiza que no se haga un cobro indebido y que se le entreguen a sus legítimos las regalías provenientes de la utilización específica de su música.

3.6.4. Recaudo

Acatamiento a la ley a las disposiciones de las SGC: El recaudo se hace conforme las leyes vigentes establecidas por el Gobierno Nacional sobre usos de derechos de autor y conexos (Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993 y Ley 1403 de 2010 entre otras), teniendo en cuenta la importancia de la concertación que hagan las SGC sobre las tarifas por el entorno digital. Es de anotar que ACORDE, al igual que la OSA no puede fijar las tarifas de recaudo para los usuarios de la música en el entorno digital, y que esta es una función, que según instrucción precisa de la DNDA (Decreto 3942 de 2010), solo le compete a las SGC y no a los entes de recaudo o ventanillas únicas.

Así pues, en cuanto a la gestión de calidad sobre el recaudo, ACORDE deberá garantizar que las tarifas cobradas se ajustan a las indicaciones anteriores, para ello deberá tener dentro de sus estatutos de conformación, la claridad en este sentido, que le permita informar y capacitar a todas las personas de su equipo de trabajo, para que no se incurra en acciones que contravengan las leyes que rigen a éste ente de recaudo.

3.6.5. Distribución

Distribución equitativa a ambas SGC: ACORDE, de acuerdo a los estatutos de su constitución, en los cuales consta que SACO y ACINPRO cuentan con participaciones igualitarias en la nueva sociedad, deberá entregar a cada una de las SGC constitutivas, la mitad exacta del recaudo percibido, dejando sólo los gastos de administración y funcionamiento

establecidos por la ley, para estos efectos. El control de calidad en el proceso de distribución será seguido tanto por SAYCO como por ACINPRO al recibir los balances y resultados financieros y contables a los que como socias igualitarias y miembros del Consejo Directivo de ACORDE, podrán acceder sin restricción alguna, y de los cuales se les rendirán informes periódicos, conforme lo estipulen los estatutos de esta nueva sociedad.

3.7. Procesos de Investigación y Desarrollo

Para ACORDE será fundamental recuperar el tiempo perdido en cuanto a la gestión de los derechos de autor y conexos en el entorno digital, ya que como se ha explicado ampliamente, las dos SGC de música en Colombia, han gestionado correctamente estos derechos en la radio, la televisión, los eventos, y a través de su primer *joint venture*, OSA, ha gestionado los derechos respectivos en los establecimientos abiertos al público, pero no se ha realizado la misma labor, en el entorno digital.

Así pues, ACORDE deberá realizar los procesos de investigación y desarrollo que le sean propios y necesarios para la gestión en el entorno digital, buscando una automatización progresiva; comenzando por la búsqueda del uso efectivo de la música en el entorno digital de forma manual y aunando esfuerzos con los usuarios, para que cada vez se consiga una mayor legalidad, que provenga directamente de los usuarios, para llegar finalmente, y en un lapso no mayor a 10 años, a la tecnificación de sus procesos completamente, implementando sistemas automáticos de búsqueda y reconocimiento de temas, que permitan su cruce correspondiente con la acreditación de los socios; se espera que en un lapso no mayor a 5 años, ACORDE cuente con mecanismos semiautomáticos, que combinando las búsquedas manuales (o mejor, auditivas y

visuales) en internet, se puedan llevar a una base de datos de cruce automático para muestra y distribución.

3.8. Plan de Compras

Por tratarse de una empresa de servicios, ACORDE no requiere un proceso de compras de insumos y agostos de consumo de papelería y funcionamiento operativo, diferentes a los de cualquier empresa de su clase. Su sistema de compras estará soportado por las decisiones que la Gerencia y la Dirección Administrativa observen en conjunto con la Dirección Contable, y las compras se realizarán conforme el sistema tradicional de compra menor directa o solicitud de tres cotizaciones en casos de mayor cuantía, de las cuales se determinará la mejor opción de compra; todos las compras estarán debidamente soportadas en los asientos contables de la entidad y deberán corresponder al porcentaje que se asigne a este rubro, teniendo en cuenta que conforme las leyes vigentes, el presupuesto total de funcionamiento, no puede exceder el 30% de los ingresos efectivos de la entidad. Todas las compras de mayor cuantía, deberán ser analizadas y visadas por la Dirección Administrativa (y en casos excepcionales, por la Gerencia) y llevadas posteriormente a la Dirección Contable para que, después de verificar el visado previo, se proceda a su compra efectiva y asiento contable respectivo. Las compras de menor cuantía podrán ser realizadas sin los análisis previos, pero en todo caso, deberán ser autorizadas de forma verbal por la Dirección Contable para la determinación de su viabilidad de compra y asiento respectivo.

3.9. Costos de Producción

Indefectiblemente se deberá volver a referenciar que este ítem se especifica dentro de este informe para continuar con el orden propuesto en esta clase de análisis, pero que en el sentido

estricto de la palabra, no puede hablarse de costos de producción, porque no hay una producción propiamente dicha. Los costos, que se exponen ampliamente en el aparte “Aspectos Financieros” corresponden a todos aquellos elementos de gastos de funcionamiento, administración y bancos, que engloban la totalidad de los costos de la entidad, pero es necesario reiterar, que no cabe en este tipo de proyectos incluir, costos de producción.

3.10. Infraestructura

ACORDE requerirá tres tipos básicos de infraestructura: física, de personal y tecnológica; sobre las dos últimas se hace alusión en este documento en los apartes de “Estructura organizacional” y “Características de la tecnología” respectivamente.

Sobre el aparte de infraestructura física, ACORDE iniciará sus operaciones en la ciudad de Bogotá, no obstante, en un plazo no mayor a 5 años, será necesario que ACORDE cuente con instalaciones propias también en la ciudad de Medellín. Ambas SGC han convenido que proporcionarán los espacios físicos en sus sedes principales (SAYCO en Bogotá y ACINPRO en Medellín) para el funcionamiento inicial de ACORDE, no obstante en un plazo no superior a 1 año, ACORDE deberá contar con oficinas propias en Bogotá.

Tanto SAYCO como ACINPRO están dispuestas a proporcionar o bien los equipos tecnológicos necesarios para el funcionamiento de ACORDE, durante el tiempo que ésta se encuentre operando en sus instalaciones.

3.11. Mano de Obra Requerida

ACORDE no requerirá una gran nómina; sin embargo, necesitará que el personal que trabaje en la entidad tenga alta cualificación en herramientas ofimáticas, de internet y en algunos casos,

de informática y sistemas (desarrollo de software y bases de datos), suficientes para desarrollar los procesos de afiliación, acreditación, reconocimiento, recaudo y distribución. Igualmente, y como se analizará en el aparte “Estructura organizacional”, requerirá de abogados, contadores administradores y expertos en gestión documental, que soporten los procesos de la entidad.

4. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

4.1. Análisis Estratégico

4.1.1. Misión

Recaudar y distribuir equitativamente los derechos derivados de la reproducción comercial de la música en el entorno digital, que corresponden a los autores, compositores, editores, artistas intérpretes, ejecutantes y productores afiliados a SAYCO y/o ACINPRO.

4.1.2. Visión

ACORDE será reconocida en el 2015 como un ejemplo para Latinoamérica como ventanilla única de recaudo de derechos de autor y conexos en el entorno digital, por su reconocimiento en el medio, cobertura y beneficios para sus afiliados.

4.1.3. Valores corporativos

Servicio, Honestidad, Profesionalismo y Responsabilidad Social.

4.1.4. Política de calidad

El compromiso de ACORDE es brindar un servicio más satisfactorio a sus afiliados y a sus usuarios, a través de procesos efectivos que contribuyan al mejoramiento continuo de la organización.

4.1.5. Análisis RICE

Conforme lo plantea Silva (2008), en su libro *Emprendedor*, basado a su vez, en el *bestseller*, *La estrategia del océano azul* (Kim & Mauborgne, 2005), existe una herramienta importante para la creación de nuevos negocios, basada en Reducir, Incrementar, Crear y Eliminar ciertas variables. Este esquema se aplica a ACORDE:

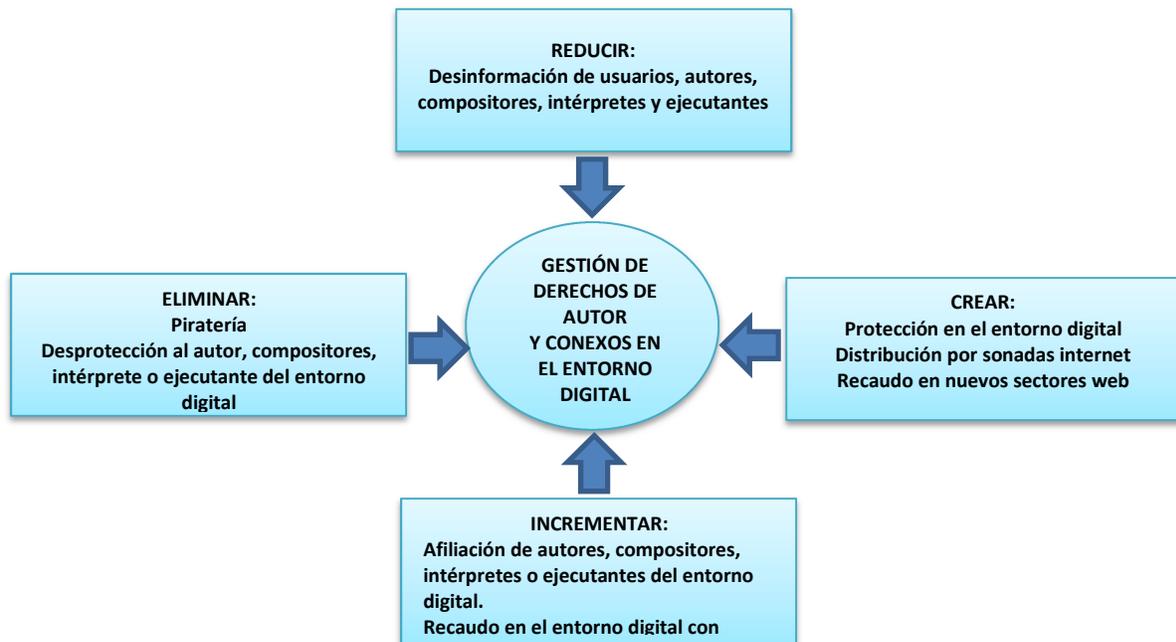


Gráfico No. 3. Análisis RICE para ACORDE.

De esta forma se puede determinar que existe un “nicho de mercado” referidos a todos aquellos autores, compositores, editores, artistas intérpretes, ejecutantes y productores afiliados a SAYCO y/o ACINPRO, que teniendo derecho a percibir dineros por sus obras difundidas en el entorno digital, no los reciben porque no existe una entidad que vele por estos intereses, informando a los usuarios de su obligación, y haciendo los recaudos y las distribuciones en este ámbito. Igualmente, que empodere a estos artistas y sus obras y que incite la creación de leyes y

acciones legales para la protección de estos derechos (de autor y conexos) y que luche contra quienes usurpen o hagan mal uso de estas obras.

4.2. Estructura Organizacional

4.2.1. Perfiles y funciones

Equipo de la gerencia y personal clave de la organización

ACORDE tendrá un Consejo Directivo que estará compuesto por los representantes legales de sus dos socios (SAYCO y ACINPRO), que alternarán la presidencia cada dos (2) años, y que entre otras funciones, nombrará un gerente, que tendrá además de las funciones administrativas, la representación legal de la entidad.

El gerente tendrá a su cargo el direccionamiento de ACORDE estableciendo las políticas organizacionales y directrices tendientes al cumplimiento del objeto social, para ello estará al frente de cinco direcciones a saber: administrativa, de acreditación, de licenciamiento, de contabilidad y sede de Medellín; y del comité de gerencia, ente consultivo –no decisorio- para las actividades que requieran los aportes específicos que los líderes de los diferentes procesos puedan realizar, en torno a situaciones que debido a su complejidad, así lo ameriten.

Se indican a continuación, las funciones generales de cada una de las direcciones y del comité de gerencia:

- Dirección Administrativa: Es la encargada de mantener operativa toda la infraestructura de la entidad, dotándola de todos los recursos humanos y técnicos disponibles. Igualmente es la llamada a implementar las políticas y directrices trazadas por la gerencia en el direccionamiento estratégico de la organización.

- Dirección de Licenciamiento: Tendrá las funciones de marketing, negociación y otorgamiento de las licencias y finalmente la labor de servicio post-venta, creando en el usuario de la música, la fidelización necesaria para que continúe en la “cultura de reconocimiento del derecho de autor y derechos conexos”.
- Dirección de Acreditación: Cumplirá funciones de recepción y direccionamiento de la documentación y acreditación de los derechos encomendados por los socios, e igualmente deberá brindar la atención que los socios requieran.
- Dirección de Contabilidad: Tendrá las funciones contables y de elaboración y actualización de los estados financieros y cumplimiento de las obligaciones tributarias, el seguimiento de los presupuestos y en general, así como proveer los informes contables que se requieran para la toma de decisiones por parte de la gerencia, y las que pueda requerir la DNDA.
- Dirección Sede de Medellín: Cumplirá las funciones que las direcciones administrativa, licenciamiento y acreditación en la plaza de Medellín, además de servir de base de expansión para el licenciamiento en otras regiones del país según pautas trazadas por la gerencia y la división de licenciamiento. Igualmente por encontrarse ACINPRO en esta ciudad, deberá atender los requerimientos que este socio solicite referente a la gestión de los derechos.
- Comité de Gerencia: El gerente y las direcciones conforman el comité de gerencia que servirá para el mejoramiento de las comunicaciones entre la gerencia y las direcciones en cuanto a las políticas de direccionamiento, a la vez como órgano consultivo para el análisis de la gestión de la entidad y la toma de decisiones.

Se establecen los siguientes perfiles básicos para cada uno de los cargos de la organización:

Cuadro 6

Perfiles básicos en la estructura organizacional de ACORDE

CARGO	EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	FORMACIÓN	HABILIDAD PRINCIPAL
Gerente	P	EA	Derechos de autor y conexos	Dirección
Director Administrativo	P	EA	Administración	Liderazgo
Director de Licenciamiento	P	EA	Leyes	Efectividad
Director de Contabilidad	P	EA	Contabilidad y Presupuestos	Conocimiento
Director de Acreditación	P	EA	Ciencias Económicas	Vocación de servicio
Director ACORDE Medellín	P	EA	Administración	Liderazgo
Coordinador Jurídico	P	EM	Leyes	Efectividad
Coordinador de Sistemas	P	EM	Desarrollo de SW	Recursividad
Coordinador Gestión Documental	P	EM	Conocimiento de la norma	Planeación
Coordinador Afiliados	B	EA	Secretarial	Conocimiento

CONVENCIONES

P: Profesional

T: Tecnólogo o Técnico

B: Bachiller

EA: Experiencia Alta (> a 10 años)

EM: Experiencia Media (> 5 años)

EB: Experiencia Baja (< a 2 años)

4.2.2. Organigrama

El organigrama general de la organización, se sintetiza de la siguiente manera:

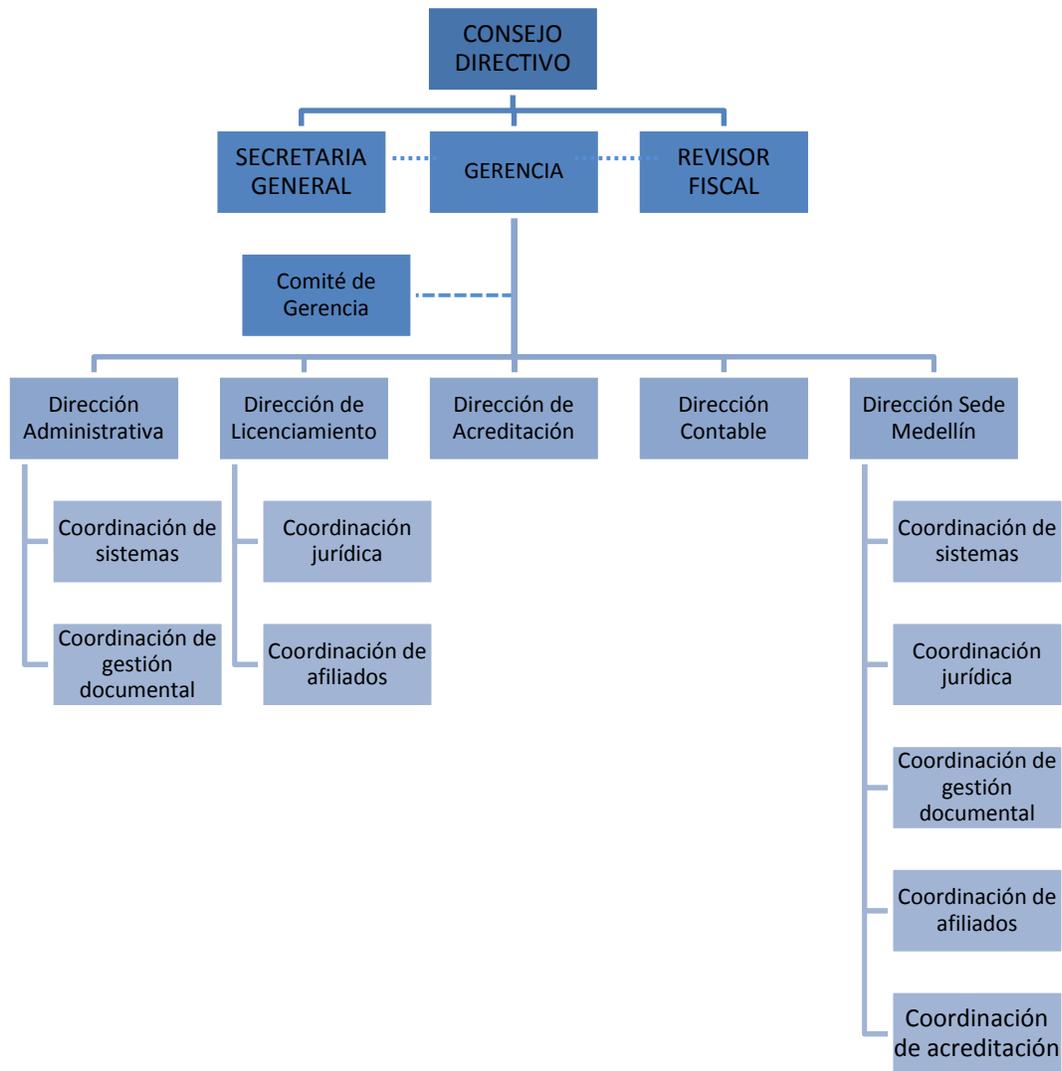


Gráfico No. 4. Organigrama ACORDE.

Como se indicó anteriormente, el órgano máximo de control de ACORDE es el Consejo Directivo, que estará compuesto por los representantes legales de sus dos socios (SAYCO y ACINPRO), y en el cual, participa con voz (no voto), el gerente de ACORDE. Los cargos de gerente, secretaría general y revisoría fiscal, serán seleccionados conforme los procedimientos

que se tengan estipulados para ello, teniendo en cuenta como mínimo, ternas de personas naturales y/o jurídicas que cuenten con las calidades necesarias y suficientes para desarrollar dichas funciones; los cargos de gerencia y secretaría general, serán de término indefinido, mientras que la revisoría fiscal, se contratará por un período de dos (2) años, prorrogables en el tiempo, conforme las decisiones del Consejo Directivo.

Todos los demás cargos, tendrán subordinación directa al gerente de la entidad.

4.2.3. Esquema de contratación y remuneración

ACORDE realizará todas sus vinculaciones laborales a través de contratos individuales de trabajo a término indefinido, conforme las leyes colombianas vigentes, en cuanto a derechos laborales y amparados por el Código Sustantivo del Trabajo. La selección del personal podrá realizarse por una de dos vías; de forma directa, cuando se requiera cubrir una vacante laboral en alguna(s) de la(s) coordinación(es) de la entidad y se cuente con postulantes que cumplan con el perfil personal y profesional requerido; o bien, a través de una empresa cazatalentos (*head-hunters*) cuando se requiera ocupar el cargo de un director, o de un coordinador que no haya podido contratarse de forma directa. Todos los procesos de selección de la entidad serán realizados por la dirección administrativa (exceptuando, por supuesto, este mismo cargo) y tendrán la verificación final y aprobación –necesaria y definitiva- por parte del gerente.

Las remuneraciones se realizarán de acuerdo al perfil y funciones a desarrollar buscando, en la medida de lo posible, un equilibrio por rangos (director o coordinador), y tendrán en todos los casos, que ajustarse a las condiciones económicas de la entidad, que conforme al artículo 23 de la ley 1493 de 2011, estableció como monto máximo para gastos de administración en las sociedades de gestión colectiva, hasta el 20% de la cantidad total de la remuneración efectiva

recaudada por la utilización de los derechos de los socios o miembros del ente social (para este efecto, SAYCO y ACINPRO).

4.2.4. Esquema de gobierno corporativo

Como se indicó anteriormente, la máxima autoridad de ACORDE es el Consejo Directivo que estará conformado por las dos SGC fundadoras, a través de sus representantes legales, quienes rotarán la presidencia de dicho órgano, cada dos años. El Consejo Directivo de ACORDE, se reunirá ordinariamente cada dos meses, y extraordinariamente cada vez que así sea convocado, según previsión de las causales establecidas en los estatutos sociales de la entidad.

El Consejo Directivo nombrará un revisor fiscal, que además de sus obligaciones legales, velará por el cumplimiento de la ley y los estatutos, visará las cuentas de la entidad y certificará los estados financieros al final de cada ejercicio, entregando anualmente, o cuando le sean requeridos, dichos informes al Consejo Directivo de la entidad.

Igualmente el Consejo Directivo nombrará un gerente que ostentará la representación legal de la entidad y ejecutará las políticas administrativas que determine el órgano máximo.

La entidad no contará con consejeros, consultores o asesores dentro de su organigrama, ya que tanto el gerente como los directores, son personas que provienen de ACINPRO y SAYCO, y son profesionales altamente calificados en la gestión de derechos de autor y conexos. Esto no obsta para que en casos determinados se recurra a asesores externos para el desarrollo de ciertos proyectos y se acojan políticas de *outsourcing* en ciertos proyectos que así lo ameriten.

4.2.5. Sucesores, cuadros directivos y herencia generacional

ACORDE es un ente jurídico diferente de sus socios ACINPRO y SAYCO, y por lo tanto, cuenta con sus estatutos sociales que determinan los órganos de gobierno, administración y control. Por ende, no hay protocolos de sucesores, cuadros directivos y herencia generacional como podrían existir en las sociedades familiares, pues ACORDE se encuentra conformada por dos personas jurídicas que son sus socios.

4.3. Aspectos Legales

4.3.1. Estructura jurídica y tipo de sociedad

ACORDE, está concebida como una alianza estratégica conformada por ACINPRO y SAYCO como SGC que son. Siendo ACORDE, un ente de gestión de los derechos en el entorno digital, recibe el mandato o poder de sus poderdantes para la gestión de sus repertorios en cuanto a derechos de autor y derechos conexos.

El tipo societario es el de una entidad sin ánimo de lucro, creada por las dos sociedades mandantes ACINPRO y SAYCO; por lo cual, debe constituirse por medio de una escritura pública como le corresponde a este tipo de entidades, y registrarse ante la DNDA, entidad que a su vez, cumplirá las funciones de inspección y vigilancia, tal y como está consagrado en el artículo 27 de la Ley 44 de 1993 y en el artículo 53 de la Ley 44 de 1993.

ACORDE cumplirá su objeto social sin necesidad de alianzas con otras organizaciones, pues por su misma naturaleza se trata de un *Joint Venture* o Alianza Estratégica entre ACINPRO y SAYCO, además porque dada su naturaleza, se trata de una entidad *Sui Generis* en Colombia.

La participación accionaria de ACORDE por tratarse de una entidad sin ánimo de lucro, será de un 50% entre las dos SGC que la conforman y de igual manera deberán ser tomadas las decisiones en sus órganos de gobierno y administración (Consejo Directivo).

4.3.2. Regímenes especiales

Si bien se puede pensar que los servicios de las licencias se encuentran gravados con el Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 16%, existen fallos del Consejo de Estado en los casos de la Organización SAYCO-ACINPRO (OSA) contra la DIAN, en los cuales se determinó que el derecho de autor no era sujeto pasivo del IVA e igualmente por tratarse de que ACORDE es una entidad conformada por personas naturales mayoritariamente, y que éstas no son responsables del IVA, ACORDE como su mandataria no se encuentra gravada con esta carga tributaria.

Igualmente, por tratarse de una entidad sin ánimo de lucro, tiene las obligaciones de declaración del impuesto a la renta y complementarios, advirtiendo que no se encuentra gravada con el impuesto a la renta.

Estas exenciones de las cargas tributarias representan para ACORDE una gran oportunidad, pues la tarifa por el pago de las licencias, no incluye el pago de impuesto alguno, lo cual lo hace más llamativo para el usuario.

5. ASPECTOS FINANCIEROS

5.1. Proyecciones Financieras

Tomando como parámetro el *benchmarking* internacional se tiene que el mercado digital, que es el objeto de ACORDE, es del 28 ó 29% de las ventas físicas de ejemplares. En el mismo sentido, si se consideran los recaudos de ACINPRO y SAYCO en el 2011, que en total fueron de 51.607 millones de pesos en un medio analógico, el 28 ó 29% de dicha cifra, es decir, 14.800

millones de pesos, corresponden a las ventas de música digital en el primer año de operaciones.

En el mismo orden de ideas, se tiene una proyección financiera a tres años fundada en el conocimiento que los socios tienen del mercado, sobre los gastos del recaudo de los diferentes ítems del licenciamiento, advirtiendo que las cifras se encuentran en miles de pesos:

Cuadro 7

Gastos de ACORDE – proyección financiera a tres años-

AÑO	2012*	2013*	2014*
Personal	1.215.121	1.336.633	1.470.296
Honorarios	105.038	112.391	120.258
Administración	868.982	929.811	994.898
Bancarios	81.562	87.272	93.381
Gastos operacionales	2.270.703	2.429.653	2.599.728
% recaudo	15%	16%	15%

* Valores en miles de pesos.

Cuadro 8

Recaudo de ACORDE – proyección financiera a tres años-

AÑO	2012*	2013*	2014*
<i>Webcasting</i>	4.335.636	4.617.452	4.966.762
<i>Simulcasting</i>	86.958	52.668	56.091
<i>Streaming</i>	1.357.491	1.425.366	1.510.887
<i>P 2 P</i>	6.625.703	7.420.787	8.385.490

AÑO	2012*	2013*	2014*
<i>Music on demand</i>	1.548.540	1.904.704	2.361.832
Otras licencias	83.160	87.318	91.684
Rendimientos	123.036	128.916	144.090
Otros ingresos	118.505	11.435	12.578
Ingresos adicionales	521.875	553.188	842.700.000
Total	14.800.902	15.648.646	17.529.416

* Valores en miles de pesos.

5.2. Ganancias y Pérdidas Proyectadas

No se tienen proyectadas pérdidas, pues los dos socios actualmente se encuentran gestionando estos derechos bajo los conceptos de “nuevas tecnologías” simultáneamente, con los derechos en el medio analógico. Se trata entonces, de trasladar esta gestión de las SGC a la nueva organización ACORDE, por lo que los ingresos y gastos se encuentran proyectados sobre datos ya existentes en el mercado y la experiencia misma de los socios en este tipo de gestión. Igualmente es pertinente indicar que las SGC se regulan mediante normas especiales como lo son la Ley 23 de 1982, la Ley 44 de 1993 y más recientemente se expidió el Decreto 3942 de 2010, que obliga a ACORDE a aplicar el “manual de buenas prácticas contables” según el cual las SGC y mas puntualmente, este nuevo ente de licenciamiento, no origina ganancias o pérdidas propiamente dichas, pues la contabilidad se expresa en ingresos para terceros que son los socios, por su naturaleza estos entes que gestionan derechos de autor y conexos para sus socios no generan ganancias y pérdidas como las sociedades comerciales, por lo que las proyecciones financieras anteriormente presentadas se basan en ingresos por recaudo y gastos de recaudo,

siempre cuidando el tope legal para este tipo de organizaciones en cuanto al gasto, para que no supere el 30% de lo recaudado; por eso las proyecciones expresan estos porcentajes que están atados a guarismos muy similares que actualmente manejan los socios ACINPRO y SAYCO.

5.3. Flujo de Caja Proyectado

Cuadro 9

Flujo de caja proyecto para el primer año de funcionamiento de ACORDE

ÍTEM	VALOR
Recaudo efectivo total	14.800.902.425
Egreso efectivo (*)	13.033.948.703
Efectivo	
Saldo anterior	1.197.638.747
Efectivo liberado	10.470.935.674
Efectivo disponible	11.634.851.989

(*) El egreso efectivo contiene los \$ 9.000.000.000 que se proyecta distribuir entre los socios.

5.4. Análisis del Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio o resumen de disponibilidad, es de una forma simple, el volumen de ventas que una empresa requiere para cubrir los costos y gastos a partir de sus ingresos obtenidos. Para el caso de ACORDE, se trata entonces del recaudo generado por la entidad, que permita cubrir los gastos operacionales de la entidad y las distribuciones necesarias y requeridas para entregar a sus afiliados.

Se tienen en cuenta dos variables que son, el resumen de disponibilidad al 98% y al 96% por el primer año de ejercicio, y en ellas se tienen en cuenta las sumas a distribuir por concepto de derechos de los socios.

Cuadro 10

Análisis del punto de equilibrio para el primer año de funcionamiento de ACORDE

RESUMEN DISPONIBILIDAD 98%	VALOR
Efectivo disponible	11.634.851.989
Inversiones disponibles (*)	10.372.151.927
Disponibilidad final	463.783.746
RESUMEN DISPONIBILIDAD 96%	VALOR
Efectivo disponible	11.305.111.509
Inversiones disponibles (*)	10.093.481.206
Disponibilidad final	446.436.419

(*) Las inversiones disponibles contienen los \$ 9.000.000.000 que se proyecta distribuir entre los socios.

5.5. Control de Costos y Gastos

Si bien el artículo 21 de la ley 44 de 1993 establecía que el monto máximo para gastos de administración de las SGC era el 30% de la cantidad total del recaudo que dichas entidades realizaban, la ley 1493 de 2011, en su artículo 23, derogó la decisión anterior, y rebajó este valor al 20%. Por ello, el control de gastos es fundamental no sólo para el cumplimiento de la norma, sino también para que la entidad sea viable, bajo estas nuevas condiciones desfavorables para todas las entidades de gestión colectiva. Así las cosas, ACORDE no puede ser la excepción a esta

medida; por eso, se tienen proyectados los ingresos por recaudos en el año 2012 por los diferentes conceptos, al igual que los gastos de funcionamiento, siempre dentro de los límites legales.

El cuadro con las proyecciones del recaudo para los años 2012, 2013 y 2014, puede observarse en el Cuadro 8 de este documento.

El control de gastos se relaciona directamente con el recaudo para respetar los topes legalmente obligatorios, destacándose de acuerdo a la experiencia en gestiones de los derechos en medios análogos, que promedia el 15% de lo recaudado en el rubro de gastos. El cuadro con las proyecciones de gastos para los años 2012, 2013 y 2014, puede observarse en el Cuadro 7 de este informe.

5.6. Fuentes de Financiación

No existen fuentes de financiamiento propiamente dichas, pues ACORDE se basa en la infraestructura de sus dos SGC socias y en su gestión; toma los derechos que sus poderdantes le otorgan actualmente, administrándolos bajo el rubro de “nuevas tecnologías”, por lo que no es necesario buscar fuentes de financiamiento internas o externas. Igualmente, porque así como se expresa en las proyecciones financieras, los presupuestos están objetiva y técnicamente basados en el conocimiento que los socios tienen del mercado y en el *know how* en la gestión colectiva del derecho de autor y los derechos conexos.

5.7. Recursos Propios, Capital de Riesgo y Préstamos

Por su misma condición, ACORDE es una entidad única en su género en Colombia, por lo que no tiene recursos propios, ya que inicia sus operaciones tomando la infraestructura de sus socios

y de cierta manera, el mercado de los usos en el medio digital que estos actualmente se encuentran gestionando. Por estas razones, no tiene constituido un capital de riesgo en estricto sentido y tampoco se hace necesario recurrir a la consecución de préstamos como fuente de financiamiento externa.

5.8. Transferencia del Activo y Capitalización

ACORDE no necesita la transferencia de activos de sus socios, pues como ya ha sido indicado, su objeto social consiste en la gestión de un derecho que está por explotarse y se vale de una infraestructura ya existente. Tampoco requiere de capitalización, es decir que se inyecten recursos para financiar su actividad, por las mismas razones expresadas frente a la no transferencia de activos.

5.9. Distribución de Utilidades

En estricto sentido, y atendiendo el Manual de Buenas Prácticas Contables (Decreto 3942 de 2010), instituido para las SGC, éstas últimas no originan utilidades, ya que éstas últimas, son aplicables sólo a las sociedades comerciales y ACORDE, por su misma naturaleza, tiene la condición de entidad sin ánimo de lucro. Además, la contabilidad de este tipo de personas jurídicas se presenta como un ingreso para terceros, que son los socios.

Sin embargo, y dada la forma en que la contabilidad debe ser presentada según el Manual de Buenas Prácticas Contables para las SGC, los ingresos para terceros deben ser distribuidos a los socios periódicamente, según los reglamentos internos que establecerán con qué frecuencia se deben repartir sus derechos, advirtiendo que el *benchmarking* internacional establece que se repartan en un 50% para el derecho de autor y un 50% para el derecho conexo. La distribución de ingresos a afiliados es realizada por SAYCO de forma trimestral y por ACINPRO de forma

semestral, no obstante, la distribución que realiza la Organización SAYCO-ACINPRO a sus mandantes es mensual; por lo cual, se establece que ACORDE utilizará la misma periodicidad de OSA, para sus distribuciones a ambas sociedades de gestión colectiva.

5.10. Donaciones

Si bien las donaciones están instituidas como fuentes de financiamiento de cualquier entidad sin ánimo de lucro como ACORDE, esta posibilidad no se encuentra contemplada, porque a la fecha, no hay donantes dispuestos a entregar a dicho título, recursos para su financiamiento.

6. RIESGOS

El potencial de riesgo es muy bajo para la gestión de ACORDE por las mismas características de su naturaleza, objeto social y mercado en el que se desempeña.

La gestión colectiva de derecho de autor y conexos, se encuentra regulada por leyes especiales que limitan la creación de estas particulares formas de asociación, a tal punto, que en Colombia solo existe, en el ámbito de la música, una sociedad de derecho de autor que es SAYCO y una sociedad de derechos conexos que es ACINPRO. Por esta razón, ACORDE no tienen que enfrentar la competencia de otros rivales en el mercado, lo cual le brinda unas amplias posibilidades no sólo de viabilidad, sino también de crecimiento. De otra parte, el nicho de mercado de las licencias en un entorno digital, que salvo las incipientes gestiones que cada uno de sus socios ACINPRO y SAYCO vienen desarrollando, es un nicho de mercado inexplorado y que también está ofreciendo una solución a una necesidad insatisfecha, como lo es el acceso a la música de manera legal en el ámbito digital en nuestro país.

6.1. Problemas Potenciales, Obstáculos y Riesgos

Los únicos riesgos que pueden vislumbrarse, son los derivados de la inexistencia de una protección legal de los derechos, pues el actual marco regulatorio de los derechos, si bien es aplicable, se encuentra concebido para un ámbito analógico y no digital o virtual. Muestra fehaciente de estos obstáculos, fue el retiro, por parte de sus proponentes, del proyecto de ley 241 de 2011, mal llamada “Ley Lleras”, que regularía la responsabilidad de los Prestadores de Servicios de Internet (ISP en su sigla en inglés) y que establecería un marco legal eficaz, para la protección del derecho de autor y derechos conexos en el ámbito de Internet, estableciendo mecanismos de control más ágiles para evitar los usos o explotaciones de derechos no autorizados.

6.2. Cursos de Acción para Solucionarlos

Si bien, tal como se indicó anteriormente, el riesgo más importante para ACORDE es la inexistencia de un marco jurídico regulatorio de los derechos en el ámbito digital y que consagre mecanismos ágiles e idóneos para evitar los usos o explotaciones de derechos no autorizados por sus titulares, es necesario plantear alternativas y cursos de acción para solucionarlos, entre los cuales se pueden destacar que existen compromisos adquiridos por el Estado colombiano a través de varios tratados plurilaterales y bilaterales de protección de la propiedad intelectual, por lo que se debe desplegar toda una estrategia de “lobby” para que se legisle en esta materia, honrando los compromisos ya pactados; recurrir a los mecanismos actuales, que si bien se encuentran diseñados para un ámbito analógico, brindan soluciones, quizás no con la celeridad requerida para un ámbito de Internet, pero que impide los usos no autorizados; y finalmente, pero no menos importante, valerse de las legislaciones ya consagradas en varios países en materia de responsabilidad de los proveedores de servicios de Internet (ISP), para notificar usos no

autorizados de repertorios musicales de ACORDE en ese territorio. Por ejemplo recurriendo a la DMCA (*Digital Millennium Copyright Act*) para el caso de USA.

CONCLUSIONES

ACORDE- Asociación para la gestión de los derechos de autor y conexos en el entorno digital, busca cubrir el campo de acción que SAYCO y ACINPRO, no han llenado en su totalidad, haciendo la gestión de los derechos (recaudo y distribución) por la utilización de la música en el entorno digital, ya que el accionar de ambas SGC, a la fecha, está orientado solo al entorno analógico. Así pues, el mercado digital está totalmente disponible para la gestión que ACORDE, pueda desempeñar y como consecuencia, la competencia a la fecha, salvo las entidades irregulares de recaudo –piratas-, es inexistente.

Para la conformación de esta entidad, los aspectos técnicos, logísticos, administrativos, legales y financieros, están controlados y son ampliamente conocidos, debido a que, ACORDE será el segundo *joint venture* que SAYCO y ACINPRO emprendan, toda vez la exitosa experiencia adquirida con los casi 30 años de existencia de la Organización SAYCO-ACINPRO, primera unión de ambas entidades, para la gestión de los derechos de autor y conexos en los establecimientos abiertos al público en Colombia.

Si bien será necesario buscar la minimización de la inexistencia de un marco jurídico regulatorio de los derechos en el ámbito digital, único riesgo potencial que pudiera atentar contra el desempeño de ACORDE, existen tratados plurilaterales y bilaterales de protección de la propiedad intelectual vigentes para el país, y leyes que si bien están orientadas al ámbito analógico, pueden ser extrapoladas al espacio digital, para mitigar el impacto de la carencia de leyes directas que protejan el derecho de autor y conexo, en el entorno digital en Colombia.

BIBLIOGRAFIA

ORTIZ, E. (2011). Iniciativa y Desarrollo Empresarial: Guía de Estudio. Bogotá D.C.: Editorial EAN.

SILVA, J. E. (2008). Emprendedor. Bogotá D.C. Alfaomega editores.

MARÍN, M. T. (2009, Enero). Derechos de autor: concepto, sujetos y objeto. 14. [En línea], Español. Consultado [7, marzo, 2012] Disponible en http://www.csif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_14/MARIA%20TERESA_MARIN_1.pdf

PELÁEZ, J. (2009, Marzo) Mercado Potencial vs. Mercado Objetivo. Marketing. [En línea], Español. Consultado [9, marzo, 2012] Disponible en: <http://markegruop.blogspot.com/2009/03/mercado-potencial-vs-mercado-objetivo.html>

JÁUREGUI, A. (2001, Noviembre). 7 elementos básicos en metodología de investigación de mercados. Simulación e Investigación de Mercados. Gestiópolis [En línea], Español. Consultado [4, abril, 2012] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/24/7metinv.htm>

DAVID, F. R. (2008) Conceptos de administración estratégica (11ª ed.). México. Pearson & Prentice Hall.

CONTRERAS, J. (2006, Julio). La matriz del perfil competitivo –MPC-. [En línea], Español. Consultado [15, febrero, 2012] Disponible en: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>

MUÑÍZ, R. (2010) Marketing Mix. Marketing XXI. Centro de Estudios Financieros –CEF-. [En línea], Español. Consultado [17, febrero, 2012] Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/marketing-mix-9.htm>

BOLAÑOS, R. (2005, Agosto) Las 4ps de la mercadotecnia. Pequeñas y medianas empresas PYMES. Gestiópolis [En línea], Español. Consultado [20, febrero, 2012] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/18.htm>

STANTON, W. J., ETZEL, M. J. & WALKER, B. J. (2004). Fundamentos de Marketing. (13ª ed.). México. Mc Graw Hill.

THOMPSON, I. (2006, Mayo). Estrategias de Mercado. Promonegocios.net [En línea], Español. Consultado [22, febrero, 2012] Disponible en: <http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>

BLANCO, S. (2008, Marzo). Gestión de la continuidad del negocio. Procesos y servicios en la gestión de las organizaciones. Marble Station. [En línea], Español. Consultado [19, marzo, 2012] Disponible en: <http://www.marblestation.com/?p=650>

ÁLVAREZ, A. (2009). La matriz de producto/mercado de Ansoff, un clásico del análisis estratégico. Materia Biz. [En línea], Español. Consultado [21, marzo, 2012] Disponible en:

<http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=43563>