UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

ESCUELA DE POSTGRADO

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DEL
POSICIONAMIENTO DE LA ASOCIACION
PERUANA DE AUTORES Y COMPOSITORES
(APDAYC) 2018 – 2022**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de:

ARMANDO STEVEN CORDERO CHAUPIS

**Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión del
Capital Humano**

MIGUEL ÁNGEL MANRIQUE VALDEZ

Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de Proyectos

RAÚL FREDY YÁNAC CÁCERES

Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión Financiera

Asesor:

Dr. Edmundo Casavilca Maldonado

Lima – Perú

2019

Dedicatorias

“A Dios, porque siempre me ilumina, me bendice y me da sabiduría, a mi madre Olga Chaupis por traerme a este mundo, ser mi orgullo y mi ejemplo, a mi padre Ambrosio Cordero, por ser mi amigo y consejero, gracias a ustedes padres queridos soy lo que soy ahora y seré siempre, los quiero mucho, a mis abuelos Guillermina y Víctor por quererme mucho, a todos mis familiares y amistades, gracias a todos porque me inspiraron a lograr esta motivación tan importante en mi vida”.

Armando Cordero

“A Dios, a mis hijos Gabriel y Thiago, a mi esposa Mirela, quienes han sido y son una fuente de motivación en mi vida y para el desarrollo de mi tesis, A mis padres y hermano mayor que desde el cielo me cuidan y siguen guiando por el buen camino. A mis demás familiares y amigos que de una u otra forma han aportado para lograr mis objetivos”.

Miguel Manrique

“Primeramente a Dios todopoderoso, por ser mi principal guía, por darme la fuerza necesaria para seguir adelante, porque me bendice y me da sabiduría, a mi madre Nemecia Cáceres por traerme al mundo, ser mi orgullo y mi ejemplo, a mi padre Saturnino Yánac, por ser mi amigo y consejero, gracias a ustedes padres queridos soy lo que soy ahora y seré siempre. Y a todos quienes directa o indirectamente aportaron un granito de arena para que pudiera culminar satisfactoriamente este importante logro en mi carrera de estudio”.

Raúl Yánac

Resumen Ejecutivo

La presente tesis muestra la elaboración del Planeamiento Estratégico para la mejora del posicionamiento de la Asociación Peruana de Autores y Compositores – APDAYC para el período 2018 – 2022, la empresa está dedicada a la recaudación del derecho de autor y distribución de regalías a sus asociados.

Se explotarán las herramientas clave de este modelo de Plan Estratégico, el cual se constituye en un método práctico para formular, implementar y evaluar estrategias, con el alineamiento integral de toda la organización, le permitirá mantener y/o desarrollar ventajas competitivas para asegurar su crecimiento y posicionamiento en el mercado.

La Asociación Peruana de Autores y Compositores - APDAYC, es una empresa con presencia en el mercado peruano con más de 66 años de existencia.

En el Perú, la APDAYC es la única empresa que se encarga de recaudar el derecho de autor y distribuir regalías a los autores y compositores. Actualmente se encuentra en un entorno de mucha oportunidad el cual no está siendo explotado en su totalidad, si bien registra resultados positivos, se observa una gestión con una visión a corto plazo.

El Planeamiento Estratégico plantea también incorporar un sistema de información que soporte el negocio: tecnologías, procesos, aplicaciones de negocios y software, para el desarrollo de las actividades que impacten en la satisfacción del personal y a su vez, permita mantener y/o mejorar el servicio al cliente, optimizando el tiempo de los procesos y el apoyo en la toma de decisiones.

Tabla de Contenidos

Introducción.....	xv
Capítulo I: Generalidades.....	16
1.1. Antecedentes.....	16
1.2. Determinación del problema u oportunidad	17
1.3. Justificación del proyecto:.....	18
1.3.1. Justificación académica	18
1.3.2. Justificación del empresarial:.....	19
1.4. Objetivos generales, específicos y SMART	19
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación.....	23
Capítulo II: La Empresa.....	24
2.1. Antecedentes de la empresa:	24
2.2. Descripción del negocio:	26
2.3. Ciclo de vida del servicio	27
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa - APDAYC.....	30
2.5. Situación de mercado, financiera actual de la industria, investigación de mercado, segmentación y propuesta de valor.....	42
Capitulo III: Formulación de Visión, Misión y Valores de la Empresa	52

3.1. Visión 52

3.1.1.	Visión actual de la empresa	52
3.1.2.	Análisis de la visión actual	52
3.1.3.	Matriz de la visión propuesta para la empresa.....	53
3.1.4.	Visión propuesta	53

3.2. Misión..... 54

3.2.1.	Misión actual de la empresa.....	54
3.2.2.	Análisis de la misión actual	54
3.2.3.	Elementos de la misión propuesta para la empresa.....	54
3.2.4.	Misión propuesta.....	55

3.3. Valores 55

3.3.1.	Valores actuales de la empresa	55
3.3.2.	Análisis de los valores actuales.....	56
3.3.3.	Elementos de los valores propuestos para la empresa	57
3.3.4.	Valores propuestos.....	58

3.4. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa. 59**Capítulo IV: Análisis Externo 61****4.1. Tendencias de las variables del entorno..... 61**

4.1.1.	Análisis Político-Gubernamental	61
4.1.2.	Análisis económico	68
	4.1.3. Análisis legal	75
4.1.4.	Análisis cultural	77
4.1.5.	Análisis Tecnológico	80
4.1.6.	Análisis ecológico	84
4.2.	Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno	86
4.3.	Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno	87
4.4.	Oportunidades.....	88
4.5.	Matriz de evaluación de los factores externos EFE	89
Capítulo V:	Análisis de la Industria	92
5.1.	Descripción de la demanda y oferta de la industria.....	92
5.2.	Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria	93
5.2.1.	Poder de negociación de los Proveedores	93
5.2.2.	Poder de negociación de los Clientes.....	94
5.2.3.	Amenaza de los Entrantes	94
5.2.4.	Amenaza de los Sustitutos	95

5.2.5.	Competencia en el mismo sector	95
5.3.	Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas.....	95
5.4.	Análisis del grado de atractividad de la industria	100
5.5.	Matriz del perfil competitivo MPC	101
Capítulo VI: Análisis Interno		102
6.1.	Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa:..	104
6.2.	Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor	113
6.3.	Determinar las competencias de la Empresa.....	115
6.4.	Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa	116
6.5.	Matriz de evaluación de los factores internos EFI.....	117
Capítulo VII: Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias.....		121
7.1.	Alcance y planeamiento de los objetivos estratégicos	121
7.1.1.	Objetivos Estratégicos	121
7.1.2.	Análisis de los Objetivos Estratégicos Perspectivas Financieras	123
7.2.	Diseño y formulación de estrategias.	125
7.2.1.	Modelo Océano Azul	125

7.2.2.	Matrices de la formulación de estrategias.....	130
7.3.	Resumen de las estrategias formuladas	143
Capítulo VIII: Selección de la Estrategia		144
8.1.	Método de factores estratégicos claves.....	144
8.1.1.	Criterios de selección	144
8.1.2.	Matriz de selección	145
8.2.	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC	146
8.3.	Descripción de la estrategia seleccionada	148
8.4.	Descripción de la estrategia contingente.....	148
Capítulo IX: Implantación de la Estrategia		150
9.1.	Mapa de la estrategia.....	150
9.2.	Objetivos específicos según el mapa de la estrategia	151
9.3.	Indicadores para cada uno de los objetivos específicos.....	153
9.4.	Metas para cada uno de los objetivos específicos.....	155
9.5.	Iniciativas (acciones a llevar para cada uno de los objetivos específicos) Estrategias, políticas, procedimientos y reglas.....	157
9.6.	Responsable de cada una de las iniciativas.....	159
9.7.	Presupuesto de cada una de las iniciativas	160

9.8.	Cronograma de cada una de las iniciativas	162
Capítulo X.	Evaluación	165
10.1.	Evaluación cualitativa	165
10.1.1.	Criterios de evaluación	165
10.1.2	Comparación de la estrategia con los criterios.....	166
10.2.	Evaluación financiera de la estrategia	169
10.2.1.	Proyección de estados financieros	169
10.2.2.	Estado de resultados.....	169
10.2.3.	Balance General	171
10.2.4.	Flujo de Efectivo.....	173
10.2.5	Proyección de Estado de Resultados.....	175
10.2.6	Proyección del Balance General	178
10.2.7	Proyección Flujos de Efectivo	181
10.2.8	Proyección de Flujos.....	183
10.2.9	Evaluación Financiera (VAN, TIR y Ratios).....	186
Capítulo XI.	Conclusiones y Recomendaciones.....	191
Anexo 1:	Tarifario APDAYC (Locales Permanentes, Bailes, Radiodifusión Televisiva,	
	Espectáculos Musicales).....	195

Anexo 2: Reglamento de Distribución y Reparto de Regalías-APDAYC (Introducción y Generalidades al Reglamento de Distribución de APDAYC)	214
Anexo 3: Estatuto APDAYC (Facultades y Obligaciones de APDAYC; Patrimonio de APDAYC; Reglas del Sistema de Reparto; Recaudación; Liquidación y Distribución de Derechos)	221
Anexo 4: Entrevistas de validación para matriz EFE / EFI	227
Anexo 5: Entrevistas a Expertos de la Industria de la Música y Encuestas a Asociados por Categorías	231
Anexo 6: Preguntas Frecuentes de Derechos de Autor a Directivos y Ejecutivos de APDAYC.....	243
Anexo 7: Procedimiento de Ingresos y Gastos Autorales-Sistema Contable	247
Anexo 8: Requisitos para el Registro de Obras	248
Referencias	267

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Registro de obras de socios</i>	28
Tabla 2. <i>Descripción del Puesto: Gerente nacional de distribución</i>	32
Tabla 3. <i>Descripción del Puesto: Gerente nacional de recaudación</i>	34
Tabla 4. <i>Descripción del Puesto: Gerente Nacional de Documentación</i>	36
Tabla 5. <i>Descripción del Puesto: Jefe de Reparto y Liquidaciones</i>	38
Tabla 6. <i>Descripción del Puesto: Jefe de Reclamos y Atención al Socio</i>	40
Tabla 7. <i>Instituciones que conforman la Industria de la música en el mundo</i>	43
Tabla 8. <i>Aportaciones de la IPDA al PBI en Iberoamérica</i>	43
Tabla 9. <i>Resumen de la contribución de las industrias relacionadas con el Derecho de Autor</i>	44
Tabla 10. <i>Benchmarking: Sociedad de Gestión Colectiva</i>	45
Tabla 11. <i>Estructura de la Industria de la Música en el Perú 2017</i>	46
Tabla 12. <i>Valor Agregado de la industria de la música en el Perú 2017</i>	48
Tabla 13. <i>Ingresos por Rubros 2014-2017</i>	49
Tabla 14. <i>Contribución económica de las industrias basadas en el derecho de autor en el Perú</i>	50
Tabla 15. <i>Matriz de la visión propuesta para la empresa</i>	53
Tabla 16. <i>Elementos de la misión propuesta para la empresa</i>	55
Tabla 17. <i>Elementos de los valores propuestos para la empresa</i>	58
Tabla 18. <i>Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa</i>	60
Tabla 19. <i>Pilares de competitividad – Perú (2017-2018, 2016-2017)</i>	66
Tabla 20. <i>Variación del PBI real del 2014-2017 Proyección año 2018</i>	68
Tabla 21. <i>Perú: Población Económicamente Activa</i>	71
Tabla 22. <i>Perú: Población desempleada</i>	71

Tabla 23. <i>Perú: Evolución del ingreso promedio</i>	72
Tabla 24. <i>Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno</i>	86
Tabla 25. <i>Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno</i>	87
Tabla 26. <i>Oportunidades</i>	88
Tabla 27. <i>Matriz de evaluación de los factores externos EFE</i>	90
Tabla 28. <i>Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas</i>	96
Tabla 29. <i>Tabla de Proveedores</i>	98
Tabla 30. <i>Tabla de Clientes</i>	100
Tabla 31. <i>Análisis del grado de atractividad de la industria</i>	101
Tabla 32. <i>Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor</i>	113
Tabla 33. <i>Matriz de evaluación de los factores internos EFI</i>	118
Tabla 34. <i>Objetivos Estratégicos</i>	122
Tabla 35. <i>Matriz (Eliminar, reducir, incrementar, crear)</i>	129
Tabla 36. <i>Matriz FODA</i>	132
Tabla 37. <i>Matriz PEYEA</i>	133
Tabla 38. <i>Matriz Interna-Externa (IE) – Estrategias</i>	135
Tabla 39. <i>Matriz Interna-Externa (IE) – Estrategias</i>	136
Tabla 40. <i>Participación de mercado relativa a la industria musical peruana</i>	139
Tabla 41. <i>Matriz de la Gran Estrategia</i>	142
Tabla 42. <i>Resumen de las estrategias formuladas</i>	143
Tabla 43. <i>Criterios Estratégicos de Selección</i>	145
Tabla 44. <i>Matriz de selección de los Criterios Estratégicos de Selección</i>	146
Tabla 45. <i>Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC</i>	147
Tabla 46. <i>Objetivos específicos según el mapa de la estrategia</i>	152
Tabla 47. <i>Indicadores para cada uno de los objetivos específicos</i>	154

Tabla 48. <i>Metas para cada uno de los objetivos específicos</i>	156
Tabla 49. <i>Responsable de cada una de las iniciativas</i>	160
Tabla 50. <i>Presupuesto de cada una de las iniciativas</i>	161
Tabla 51. <i>Cronograma de cada una de las iniciativas</i>	162
Tabla 52. <i>Tablero de Control – Matriz de Objetivos e Iniciativas de APDAYC</i>	163
Tabla 53. <i>Comparación de la estrategia con los criterios</i>	168
Tabla 54. <i>Estado de resultados comparativo (situación actual)</i>	170
Tabla 55. <i>Balance General</i>	172
Tabla 56. <i>Flujo de Efectivo Comparativo</i>	174
Tabla 57. <i>Proyección de Estado de Resultados sin Estrategia</i>	176
Tabla 58. <i>Proyección de Estados de Resultados con Estrategia</i>	177
Tabla 59. <i>Proyección del Balance General sin Estrategia</i>	179
Tabla 60. <i>Proyección del Balance General con Estrategia</i>	180
Tabla 61. <i>Proyección de Flujo de Efectivo sin Estrategia</i>	181
Tabla 62. <i>Proyección de Flujo de Efectivo con Estrategia</i>	182
Tabla 63. <i>Proyección de Flujo de Caja sin Estrategia</i>	184
Tabla 64. <i>Proyección de Flujo de Caja con Estrategia</i>	185
Tabla 65. <i>Flujo de caja incremental</i>	186
Tabla 66. <i>Flujos a valor presente</i>	187
Tabla 67. <i>Ratios</i>	189

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Sedes de APDAYC en los departamentos del Perú	25
<i>Figura 2.</i> Ciclo de vida del servicio de registro de obras de asociados	29
<i>Figura 3.</i> Organigrama de APDAYC 2018.....	30
<i>Figura 4.</i> Ingresos por recaudación de APDAYC 2003-2017	47
<i>Figura 5.</i> Proyección de la Inflación 2010-2017 - INEI.....	69
<i>Figura 6.</i> Evolución del nivel socioeconómico de hogares de Lima Metropolitana (Participación %)	73
<i>Figura 7.</i> Mapa de Proceso APDAYC.....	103
<i>Figura 8.</i> Lienzo de la estrategia actual de APDAYC	127
<i>Figura 9.</i> El esquema de las cuatro acciones (Eliminar, reducir, incrementar, crear).....	128
<i>Figura 10.</i> Lienzo de la nueva estrategia considerada	130
<i>Figura 11.</i> Estrategia a tomar según PEYEA: Agresiva.	134
<i>Figura 12.</i> Matriz Boston Consulting Group (BCG)	138
<i>Figura 13.</i> Mapa de la estrategia	151

Introducción

El Presente Plan Estratégico, muestra la forma de aplicar todos los procesos que intervienen en el desarrollo del mismo para la Asociación Peruana de Autores y Compositores -APDAYC; dedicada a la recaudación de derechos de autor y al pago equitativo y oportuno de regalías a sus asociados.

El documento contiene diez (10) capítulos en los cuales se ha concentrado información muy importante de la APDAYC y su entorno, permitiendo desarrollar un análisis concienzudo y detallado del sector de la industria de la música.

Los primeros capítulos del presente Plan estratégico, están referidos a la información general de la APDAYC, continuando con alineamiento y formulación de la visión, misión, análisis externo e interno y FODA, para posteriormente el desarrollo de la formulación de objetivos, diseño, formulación y selección de la estrategia.

Continuando con el desarrollo del presente Plan Estratégico, y habiéndose obtenido los resultados del análisis, se identificará y seleccionará la estrategia idónea, posteriormente se aplicará su implementación a través de la herramienta conocida como Balanced Scorecard, (Kaplan & Norton, 1996).

El último capítulo se abarca una evaluación financiera en donde se muestra información histórica y proyectada. Para culminar, se detallaron conclusiones y recomendaciones en base al análisis y desarrollo del Plan Estratégico.

Capítulo I: Generalidades

1.1. Antecedentes

Las primeras sociedades de autores, que fueron algo que asociaciones profesionales y que lucharon por el reconocimiento de los derechos de autor sobre sus obras, se fundaron en Francia.

En junio de 1926, los delegados de 18 sociedades fundaron la Confederación Internacional de Sociedades de Autores y Compositores (CISAC). Las organizaciones afiliadas a la CISAC fueron aumentando constantemente desde entonces, e incluyen en la actualidad, además de las tradicionales, a sociedades que se ocupan de otros tipos de obras, como las obras de bellas artes y obras audiovisuales.

En la década de los 50's, un grupo de compositores liderados por el maestro Eduardo Márquez Talledo, como primer presidente y fundador, dio inicio a la Asociación Peruana de Autores y Compositores - APDAYC, ¿Para qué?, quizás no se concebía que los creadores de aquellas canciones que nos hacen soñar, vibrar de emoción, sonreír y ejercer la nostalgia, tenían derecho a recibir una justa compensación por su trabajo “regalía”. Quizá no se concebía que la música y las canciones son propiedades tan importantes que deben tener un reconocimiento.

La APDAYC es la Asociación Peruana de Autores y Compositores. (Decreto Legislativo N° 822, 1996). Es una institución de servicio, la cual otorga licencias globales para el uso del repertorio musical que administra en el Perú y el extranjero.

La APDAYC, defiende la propiedad autoral y el legítimo derecho que tienen los compositores del Perú a recibir una justa regalía por la ejecución pública, difusión y reproducción de sus creaciones. Cuenta con la supervisión del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - INDECOPI. Pertenece a la CISAC (Confederación Internacional de Sociedades de Autores y Compositores). El “Derecho de Autor” es el salario del creador.

1.2. Determinación del problema u oportunidad:

En la actualidad la APDAYC, se encuentra en un mercado con abundante oportunidad de crecimiento, el cual no ha sido explotado de manera eficiente, esto debido a que no cuenta con un Plan Estratégico definido.

Los problemas y oportunidades identificados en la APDAYC son los siguientes:

Problemas:

- No tiene un Plan Estratégico.

- Sus órganos de Gobierno, toman decisiones de forma muy apresurada para conseguir resultados al corto plazo.
- Inexistencia de un área de marketing.
- No cuenta con un plan de retención del talento para los profesionales y técnicos calificados.
- Rechazo a la institución por una mala percepción de los usuarios de la música y de la sociedad en general.

Oportunidades:

- Se ha identificado un mercado en crecimiento, el cual no ha sido explotado por la APDAYC, se podría garantizar la sostenibilidad y crecimiento económico de la institución con la implementación del Plan Estratégico.
- El avance de la tecnología en seguridad de la información, para el aspecto cultural y musical.
- Innovadoras herramientas de comunicación y canales de recaudación.

1.3. Justificación del proyecto:

1.3.1. Justificación académica:

El estudio del actual Plan Estratégico, conllevará a aplicar todos los conocimientos adquiridos en las diversas temáticas desarrolladas en la maestría, sobre todo en los cursos de Planeamiento Estratégico y Administración, en los

que se estudió la metodología a aplicar para la elaboración de un Plan Estratégico (David, 2013), el cual se aplicará a la APDAYC y será un gran aporte al proceso de aprendizaje de cada uno de los integrantes del equipo elaborador de la presente tesis.

1.3.2. Justificación del empresarial:

El Plan Estratégico para la APDAYC, proporcionará estrategias para que sean aplicadas en beneficio y desarrollo de las actividades de la institución, lo cual conllevaría a mejorar los niveles de eficacia en los procesos y los ingresos económicos de la misma; para la satisfacción de sus necesidades, y salvaguarda de la imagen que la institución proyecta a todo el país y el mundo.

Según Ramírez (2013), la industria musical viene en un panorama positivo, la cual aplicando las directrices del Plan Estratégico, generará el desarrollo como institución y rentabilidad de la misma, consolidando así la óptima y mejor distribución de regalías entre sus miembros.

1.4. Objetivos generales, específicos y SMART:

Objetivo general del Proyecto:

Elaborar un Plan Estratégico que permita contar con nuevas estrategias, centrado en el estudio del mercado de la música, realizando un análisis tanto del sector interno y externo, para que se obtenga un diagnóstico a detalle de la situación de la APDAYC, con la finalidad de impulsar el posicionamiento de la misma en los próximos 5 años, tomando como base el año 2017.

Objetivos Específicos

1. Identificar la situación del entorno (interno y externo) de la APDAYC, para conocer el nivel de satisfacción del servicio que otorga.
2. Analizar la demanda del sector musical (poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes), para encontrar oportunidades comerciales en la industria.
3. Promocionar la imagen de marca de la APDAYC.
4. Evaluar la cadena de valor y proponer las mejoras en favor del posicionamiento de la APDAYC
5. Identificar los niveles jerárquicos claves según el tipo de negocio, para el desarrollo del Planeamiento Estratégico, lo cual llevará al planteamiento de los Objetivos Estratégicos.
6. Definir el diseño y realizar la formulación de las estrategias para alcanzar los objetivos planteados para poder sostener un crecimiento en los ingresos del 5% en los siguientes 05 años.
7. Implementar la estrategia mediante la herramienta Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996), donde se busca obtener un ROE y ROA del 21% y 18% para el segundo año de implementada la estrategia respectivamente.
8. Proyectar los estados financieros, situación actual, situación futura (nueva estrategia).

Objetivos SMART:**SMART 1: BRANDING + ATRACCIÓN**

Objetivo general: Crear reconocimiento de marca y aumentar el ingreso de asociados

Objetivo SMART para reconocimiento de marca:

Publicar 250 contenidos de la esencia de APDAYC en redes sociales (Linkedin, Twitter y Facebook) durante los próximos 12 meses.

Objetivo SMART para aumento de asociados:

Pasar de las actuales 8000 asociados a 9000 asociados al final de los 12 meses.

SMART 2: ATRACCIÓN

Objetivo general: Aumentar el número de asociados por categorías (Segmentación)

Objetivo SMART: para aumentar el número de asociados por categorías (Segmentación):

Aumentar el número de asociados por categorías de socios en un 100% (de 41 a 83 al mes) para la segmentación de las categorías de asociados al 31 de diciembre de 2019.

SMART 3: VENTAS (RECAUDACIÓN)

Objetivo general de ventas (Recaudación): Aumentar las ventas (ingresos) para este año

Objetivo SMART de ventas (Ingresos):

Aumentar las ventas (ingresos) en un 5% (de S/. 95,200.00 a 103,800.00 al mes) en los próximos 12 meses, para poder empezar la ampliación de nuestra sede administrativa principal

SMART 4: CRECIMIENTO

Objetivo general de actividad: Hacer crecer nuestro equipo para ser más eficientes

Objetivo SMART del negocio:

Aumentar ventas (Recaudación) de un 2% a un 10% en los próximos 2 años para incrementar los miembros del equipo, pasando de 380 a 420 personas, y así poder tener más fuerza recaudadora (Agentes Autorizados de Recaudación).

SMART 5: VENTAS

Objetivo general de ventas: Tener más clientes este año

Objetivo SMART de ventas:

Aumentar la conversión de contactos calificados a clientes en un 30% (de 50 a 150 clientes al mes) en los próximos 24 meses, para alcanzar 2,400 nuevos clientes y poder mejorar la rentabilidad y productividad.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación:

Alcances:

1. Desarrollar un Plan Estratégico para la APDAYC que abarca un periodo de 05 años teniendo como base el año 2017.
2. Utilizar las herramientas de un Plan Estratégico e identificar si el mercado musical es rentable.

Limitaciones:

1. Acceso limitado a la información financiera de la institución, debido a la confidencialidad de la misma.
2. Escasa disponibilidad de tiempo de los directivos de la institución.
3. Por tratarse de un tema de recaudación, revisado por la Alta Dirección, el tema de la actualización del tarifario de la APDAYC, es un factor muy sensible.

Capítulo II: La Empresa

2.1. Antecedentes de la empresa:

Un 20 febrero de 1952 nació la Asociación Peruana de Autores y Compositores - APDAYC.

La APDAYC es una organización que recientemente ha cumplido 66 años de existencia, resaltando que en los últimos años ha experimentado logros muy importantes en la gestión organizacional, fundamentalmente en el ámbito financiero, situación que ha permitido mejorar la capacidad y perspectiva institucional, por lo tanto, mejorar también las condiciones financieras para atender los beneficios a los asociados y usuarios de la sociedad colectiva.

Debe señalarse, que la planificación estratégica es un instrumento de gestión que desarrolla una visión de la organización proyectada hacia el futuro, entendiéndose para el caso de la APDAYC, que la definición de su visión corresponde también a un objetivo estratégico de mediano plazo que se pretende obtener, realizando las acciones necesarias para su logro en un horizonte temporal que abarca hasta el año 2022.

La APDAYC es una de las 232 Sociedades de gestión colectiva que hay en el mundo. Su futuro y desarrollo sólo dependerá de sí misma, para lo cual requerirá de una visión y misión muy claras, analizar a fondo su entorno, aprovechar sus fortalezas y oportunidades, así como superar las amenazas y debilidades. La APDAYC debe fijar sus metas a largo plazo, desarrollando

estrategias visionarias y reales que tengan un constante control de avance y retroalimentación.

La APDAYC tiene Sedes en todo el territorio Peruano:

Figura 1. Sedes de APDAYC en los departamentos del Perú. Tomado de “Memoria APDAYC 2012”, por la Asociación Peruana de Autores y Compositores (APDAYC), 2012b. Recuperado de <http://www.apdayc.org.pe/memoria2012.htm>

La APDAYC en el Perú, es la única institución miembro de la Confederación Internacional de Sociedades de Autores y Compositores (CISAC) y, por lo tanto, administradora del 98% del repertorio mundial en virtud a convenios recíprocos con las hermanas sociedades del mundo.

Según el plan de gobierno de APDAYC (2013-2018), las creaciones musicales están protegidas por el derecho de autor de acuerdo con lo dispuesto en el decreto legislativo N° 822 de fecha 23 de abril de 1996; cuenta con la supervisión de INDECOPI y pertenece a la Confederación Internacional de Sociedades de Autores y Compositores - CISAC, que agrupa a las sociedades de autores y compositores de todo el mundo.

La música forma parte indelible del proceso de las naciones y es parte integrante de su cultura artística (Beltrando-Partier, 2001); por tal motivo la APDAYC sostiene que el repertorio musical forma parte del “ADN de la Nación” y que el derecho de autor es parte integrante de los derechos humanos.

2.2. Descripción del negocio:

Se tomará muy en cuenta el concepto del plan de gobierno de APDAYC (2013 – 2018), la cual afirma que la APDAYC es una persona jurídica, bajo la modalidad de asociación civil sin fines de lucro, constituida y autorizada para funcionar como sociedad de gestión colectiva, teniendo asociados de derechos de autor de obras musicales nacionales y extranjeras, para ejercer el licenciamiento y prohibición de uso de repertorio protegido, recaudación, administración, distribución de regalías por concepto de derechos de autor, por la explotación de los siguientes derechos: comunicación pública; fijación, reproducción,

distribución, sincronización de obras con o sin letra, traducción, adaptación y arreglo. Asimismo, podrá gestionar los derechos por obras literarias, dramáticas, dramático-musicales, coreográficas, pantomímicas, audiovisuales y escénicas en general.

2.3. Ciclo de vida del servicio

El ciclo de vida del servicio, ayuda a entender la percepción del servicio prestado con el posicionamiento, para el presente caso, se ha tomado el servicio de “Registro de obras de socios”, el cual se encuentra en la fase de “crecimiento”, ya que la demanda por el registro de obras de parte de los autores, se da de forma constante y su gestión efectiva sobre el proceso de registro de obras es de aceptación de los asociados, lo cual conlleva al aumento de ingresos.

En la etapa de crecimiento se bosqueja usar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto; para dicho análisis se mostrará la descripción del servicio de “Registro de obras de socios” en sus diversas etapas y responsables.

Tabla 1.

Registro de obras de socios

Nº Etapa	Descripción del Servicio	Área Responsable
01	Recepción del Socio. El Socio se apersona a recepción y solicita ser derivado al área de registros de obras musicales. Atiende al socio, llena el Formulario de Atención a Socios y deriva a EAA	Área de Recepción
	Entrega de CD El socio se apersona a la oficina (módulos de atención), para el registro de su (s) obra (s), con su CD (Profesional o Demo).	
02	Verificación del CD y pagos Recibe y verifica las características profesionales del CD, que contiene la(s) obra(s) musicales a registrar. Verifica la originalidad de los títulos en el sistema SGS, e indica los costos por registro. Asimismo, observará que, si la obra no ha sido grabada profesionalmente, ni ejecutada por algún artista, deberá abonar el costo adicional establecido, por concepto de obra no grabada. El socio abonará el importe correspondiente por la boleta de declaración de obra, servicios de partitura (Elaboración, transcripción o revisión de la partitura de cada obra musical), y por el concepto de obra no grabada. Entrega y orienta al llenado de la Boleta de Declaración de Obra, se entrega la Guía de Llenado de Boleta de Declaración de Obra, para evitar errores. Entrega a EAA, la(s) Boleta(s) de declaración de obra, más el CD Recepciona y revisa la(s) Boleta(s) de declaración de obra, más el CD, ingresa en el Control de obras asociados lima y provincias, y pasa para el V°B°.	Encargado de Acciones Administrativas
	Control de seguimiento de plazos La documentación es derivada al PP, para la elaboración, transcripción o revisión de la partitura, iniciándose el control de los plazos, a partir del día siguiente de recibida la boleta de declaración de obras. (plazo = 01 día)	
04	Elaboración/Transcripción/Revisión de Partitura Se elabora transcribe o revisa la partitura y al término es devuelta a la EAA (según procedimiento PR-11-05) Plazo: 4 días hábiles. (*) (*) Salvo excepciones en la demora, justificadas por el servicio de elaboración de partituras	Perito de Partituras
05	Revisión, Control y Seguimiento del registro de la Obra Habiendo recibido las boletas, de estar correcta, será trasladada a la Dirección de Documentación para el ingreso al sistema en el plazo establecido. Plazo 1 día hábil para la entrega a la DD Nota: En caso de haber alguna observación del servicio de partitura se suspenderá el plazo del trámite del registro para comunicar al socio que subsane dicha observación o se procederá a la devolución de la BDO con un cargo (la comunicación será vía teléfono, correo, carta).	Encargado de Acciones Administrativas
	Codificación de Obra Se ingresa en el sistema SGS la obra. De acuerdo al plazo establecido en el procedimiento de la Dirección de Documentación. El plazo para el registro de la Boleta de Declaración de Obra será de 7(*) días hábiles. (*) Salvo excepciones en la demora, justificadas por la Dirección de Documentación.	
07	Verificación de codificación Se verifica en el sistema SGS que figure la obra.	Encargado de Acciones Administrativas

Nota. Tomado de “Registro de Socios - APDAYC”, por APDAYC, 2017. Recuperado de http://www.apdayc.org.pe:81/Amrroble_WEB/ArchivosISO/WebForm1.aspxUsrUp=Apdayc

En la siguiente figura, se observa el ciclo de vida del servicio de la APDAYC, el cual que se encuentra en una etapa de crecimiento.

Figura 2. Ciclo de vida del servicio de registro de obras de asociados.

2.4. Estructura organizacional actual de la empresa - APDAYC

En la siguiente figura, se observa el organigrama actual de la APDAYC.

Figura 3. Organigrama de APDAYC. Tomado del “Plan de Gobierno APDAYC 2013-2018”, por Asociación Peruana de Autores y Compositores (APDAYC), 2012. Lima, Perú.

A continuación, se presentarán las funciones de los puestos descritos en el organigrama, se han determinado los siguientes puestos considerados relevantes según el “Core Business” de la APDAYC.

Tabla 2.

Descripción del Puesto: Gerente nacional de distribución

NOMBRE DEL PUESTO		ÁREA RESPONSABLE	CÓDIGO DEL PUESTO
GERENTE NACIONAL DE DISTRIBUCIÓN		GERENCIA NACIONAL DE DISTRIBUCIÓN	
ORGANIGRAMA DEL PUESTO			
<div><div>Gerente Nacional de Distribución</div><div><div>Secretaria</div><div>Jefatura de reclamos y atención al socio</div><div>Jefatura de Reparto y</div><div>Jefatura de Planillas</div></div></div>			
OBJETIVO DEL PUESTO:			
Gestionar los procesos de la distribución de regalías de APDAYC así como los procesos para su desarrollo, en forma eficaz y eficiente			
NIVEL DE REPORTE:		NIVEL DE SUPERVISIÓN:	
AREA	NIVEL	AREA	NIVEL
<ul style="list-style-type: none">Dirección General	<ul style="list-style-type: none">Dirección General	<ul style="list-style-type: none">Gerencia Nacional de Distribución	<ul style="list-style-type: none">SecretariaGerencia de DocumentaciónJefatura de LiquidacionesJefatura de Planillas
CANALES DE COORDINACIÓN:		INDICADORES:	
INTERNA	EXTERNA	ADMINISTRATIVOS	OPERATIVOS
<ul style="list-style-type: none">GerentesSub Gerentes	<ul style="list-style-type: none">CapacitadoresAsociadosSunatEditorasCisac	<ul style="list-style-type: none">Plan de DistribuciónPlanes de reparto de regalíasPrograma de liquidacionesPrograma de planillasPrograma de pago a editoras	<ul style="list-style-type: none">Indicadores de gestión de pagos de regalías, liquidaciones y planillas de ejecuciónSatisfacción del asociado y editoras.
FUNCIONES QUE DESEMPEÑA EL PUESTO:			
<div><div>1. Participar en la elaboración del Plan estratégico y plan operativo de APDAYC.</div><div>2. Elabora, ejecutar y evaluar el Plan operativo de la gerencia, así como del presupuesto requerido.</div><div>3. Planificar, organizar, coordinar y controlar los procesos y procedimientos para el reparto oportuno de las regalías por las obras que la APDAYC representa, protege y administra, y otras de su competencia.</div><div>4. Supervisar la recopilación y el mantenimiento actualizado de los dispositivos legales nacionales y supranacionales (leyes, reglamentos, etc.) así como estatutos y similares relacionados con las actividades de distribución.</div><div>5. Supervisar las aplicaciones de las resoluciones que establezca la CISAC en materia de su competencia.</div><div>6. Supervisar la evaluación de las solicitudes de préstamos y/o anticipos y ayudas sociales de los socios.</div><div>7. Supervisar la atención a los asociados en sus reclamos, inquietudes, entre otros, relacionados a los derechos que le corresponden.</div><div>8. Evaluar de acuerdo al reglamento establecido para las premiaciones como joyas musicales, reconocimientos, entre otros, para su posterior aprobación y observación del Consejo Directivo. a los asociados para acceder a las premiaciones como joyas musicales, reconocimientos, entre otros.</div><div>9. Supervisar la emisión de las liquidaciones, el cronograma de reparto, la atención de reclamos internacionales, entre otros, realizados por las áreas a su cargo.</div><div>10. Supervisar la atención a los requerimientos de información sobre solución de pagos no liquidados, información para los editores, las sociedades extranjeras, etc.</div><div>11. Coordinar con la Gerencia Nacional Socio cultural y asuntos Societarios sobre la información de los asociados, así como en la atención a sus reclamos, inquietudes, entre otros, relacionados a sus derechos.</div><div>12. Coordinar con la Gerencia de Documentación (operaciones) las fechas de cierre de información para el proceso de liquidación (pago de regalías).</div><div>13. Coordinar con las entidades públicas y organizaciones privadas en las responsabilidades, actividades, entre otros, que le competan.</div><div>14. Coordinar con las sociedades extranjeras similares a APDAYC y entidades gremiales a nivel internacional, las actividades y proyectos competentes a la Dirección.</div><div>15. Coordinar con la Gerencia de calidad la aplicación de la norma ISO 9001 en las áreas pertenecientes a la Dirección.</div><div>16. Coordinar, supervisar, controlar, solicitar informes, así como solicitar informes de gestión y resultados a la Gerencia de Documentación (operaciones).</div><div>17. Coordinar con las empresas editoras para atender inquietudes, consultas, reclamos, liquidaciones, etc.</div><div>18. Supervisar y controlar la calidad de la información de la Gerencia.</div><div>19. Realizar el control de las operaciones y actividades que se realicen en la Gerencia a su cargo.</div></div>			
FUNCIONES PARA PUESTOS QUE TIENEN PERSONAL A SU CARGO			
<div><div>20. Supervisar, motivar, capacitar y realizar labores de coaching y mentoring al personal a su cargo</div><div>21. Supervisar y controlar los servicios de terceros.</div><div>22. Evaluar permanentemente el desempeño del personal a su cargo</div><div>23. Supervisar la organización y custodia del archivo en lo que se refiere a informes, estudios, información, datos, etc. del área a su cargo en sus diversas formas: documentos, planos, CD's, etc.</div></div>			
OTRAS FUNCIONES			
<div><div>24. Cuidar por el uso y buen estado de los materiales, equipos, instrumental, entre otros, asignados a su puesto</div><div>25. Cumplir y hacer cumplir los Reglamentos, Normas y Procedimientos aprobados y vigentes que regulen los sistemas administrativos y operativos de la APDAYC</div><div>26. Proponer e implementar las políticas, normas, directivas y procedimientos competentes a su área</div><div>27. Proponer e implementar acciones de mejora en el puesto, área y APDAYC</div><div>28. Cumplir las acciones encomendadas en los comités o comisiones que se le designe</div><div>29. Elaborar informes específicos, informes de gestión, de resultados, entre otros</div><div>30. Otras funciones que establezca el jefe inmediato superior en el ámbito de su competencia</div></div>			
RESPONSABILIDADES, sobre:			
PRESUPUESTO	DECISIONES	EQUIPOS	OTROS:
<ul style="list-style-type: none">Programación y ejecución del presupuesto de la Gerencia	<ul style="list-style-type: none">En coordinación con el Director General	<ul style="list-style-type: none">ComputadorImpresoraTeléfono	<ul style="list-style-type: none">Manejo de Información: Muy confidencial
RIESGOS:		ESFUERZOS:	
PROFESIONALES	FÍSICOS	MENTAL	FÍSICOS
<ul style="list-style-type: none">Muy alto: A cargo del plan de desarrollo, bienestar, seguridad del personal	<ul style="list-style-type: none">Medio: Viaja con alguna frecuencia.	<ul style="list-style-type: none">Alto en el análisis, concentración y síntesis	<ul style="list-style-type: none">Medio

Descripción del Puesto: Gerente nacional de distribución (Continuación)

PERFIL DESEADO DEL PUESTO	
PROFESIÓN DESEADA: Licenciado en Administración, o Relaciones Industriales, o carrera afín	
ESTUDIOS ESPECIALIZADOS: Diplomado o Especialización en Administración y/o Estadística (de preferencia)	
OFIMÁTICA: Medio	
AÑOS DE EXPERIENCIA: 03 años en puestos similares	
COMPETENCIAS	NIVEL
Cultura organizacional	A4
Administración Salarial	A4
Capacidad analítica	A4
Selección de personal	A4
Capacitación y desarrollo	B4
Comunicación interna	B4
Bienestar Social	B4
Preparación de informes y documentos	B4
Gestión	B3
Liderazgo	B3
Planeamiento	B3
Seguridad y Salud en el Trabajo	B3
Conocimiento Institucional	G5
Ética y Compromiso	G5
Interés por el asociado, usuario y proveedor	G5
Mejoramiento permanente	G5
Orientación a logros	G5
Trabajo en equipo	G5

Competencia A: Es una competencia imprescindible o esencial para acceder al puesto
Competencia B: Es una competencia importante, sino la tiene puede tener problemas en el puesto
Competencia G: Es una competencia genérica, todo trabajador la debe tener.
Los niveles van del 1 al 5, siendo 1 el menor y 5 el mayor
Nota. Tomado de “Manual de Organización y Funciones de APDAYC”, por la Asociación Peruana de Autores y Compositores (APDAYC), 2011, Lima, Perú.

Tabla 3.

Descripción del Puesto: Gerente nacional de recaudación

NOMBRE DEL PUESTO		ÁREA RESPONSABLE		CÓDIGO DEL PUESTO	
GERENTE NACIONAL DE RECAUDACIÓN		GERENCIA NACIONAL DE RECAUDACIÓN			
ORGANIGRAMA DEL PUESTO					
<div><div><div>Gerente Nacional de Recaudación Humanos</div><div>Secretaria</div><div>Gerencia de Radio</div><div>Gerencia de Televisión y Cable</div><div>Gerencia de Cadenas y Megaconciertos</div></div></div>					
OBJETIVO DEL PUESTO:					
Gestionar los procesos de la Recaudación de APDAYC así como los procesos para su cobranza, en forma eficaz y eficiente					
NIVEL DE REPORTE:		NIVEL DE SUPERVISIÓN:			
ÁREA		NIVEL		ÁREA	
• Dirección General		• Dirección General		• Gerencia Nacional de Recaudación	
				• Secretaria	
				• Gerencia de Radio	
				• Gerencia de Televisión y Cable	
				• Gerencia de Cadenas y Megaconciertos	
CANALES DE COORDINACIÓN:		INDICADORES:			
INTERNA		EXTERNA		ADMINISTRATIVOS	
• Gerentes		• Capacitadores		• Plan de Recaudación	
• Sub Gerentes		• INDECOPI		• Presupuestos de Ingresos y Egresos	
		• Sunat		• Programa de Incentivos de comisiones	
		• Policía Fiscal		• Programa de cobranzas de cartera morosa	
				• Indicadores de gestión de Cobranzas, cartera morosa, evaluación, entre otros	
				• Satisfacción del cliente externo.	
FUNCIONES QUE DESEMPEÑA EL PUESTO:					
<div><div>1. Participar en la elaboración del Plan Estratégico y Plan Operativo de la APDAYC.</div><div>2. Elaborar, ejecutar y evaluar el Plan Operativo de la Gerencia Nacional, así como del presupuesto requerido.</div><div>3. Controlar y supervisar las actividades que desarrollan y cumplen las Gerencias de Recaudación bajo su ámbito.</div><div>4. Implementar y administrar proyectos de expansión de la recaudación, programas para la mejora de la cobranza, entre otros a nivel nacional</div><div>5. Evaluar los porcentajes de comisión brindadas a las gestoras.</div><div>6. Evaluar los resultados alcanzados por las gerencias y sedes a nivel nacional.</div><div>7. Controlar que el presupuesto de ingresos por los Derechos de Autor se alcance o aproxime a lo planificado en cada una de las Gerencias de Recaudación.</div><div>8. Evaluar e implementar las medidas de racionalización de los costos de las Gerencias a su cargo.</div><div>9. Realizar suscripción de contratos con gestoras y usuarios.</div><div>10. Presidir el Comité de Tarifas, así como administrar los acuerdos del mismo.</div><div>11. Administrar y controlarlas bases de datos, estadísticas e indicadores de la Gerencia Nacional de Recaudación.</div><div>12. Proponer y coordinar los requerimientos de contratación de personal de las Gerencias Regionales ante la GENAF.</div><div>13. Supervisar y controlar la calidad de la información de la Gerencia</div><div>14. Supervisar el cumplimiento de las directivas y normas ISO-9001 en la gestión aplicada por las gerencias bajo su control y supervisión.</div><div>15. Cumplir y hacer cumplir las normas y directivas internas, que estén referidas a la recaudación, emitidas por la GENAF, Gerencia Nacional de Distribución y Documentación, Dirección Nacional de Auditoria y otras áreas.</div><div>16. Coordinar con la Gerencia Nacional de Marketing sobre la implementación de campañas, promociones, entre otras, orientadas a la mejora de la recaudación, de cobranzas, entre otros.</div><div>17. Coordinar con la Gerencia Nacional de Administración y Finanzas sobre las transferencias y depósitos de las Gerencias de Recaudación y Gestoras.</div><div>18. Coordinar con INDECOPI sobre consultas o acciones legales que se hubieran planteado en las Gerencias Regionales de Recaudación.</div><div>19. Coordinar con GENAF información relacionada a los ingresos y gastos de la Gerencia a su cargo.</div><div>20. Coordinar e informar asuntos de competencia de la Gerencia con la Alta Dirección.</div><div>21. Coordinar con las entidades públicas y organizaciones privadas en las responsabilidades, actividades, entre otros, que le competan.</div></div>					
FUNCIONES PARA PUESTOS QUE TIENEN PERSONAL A SU CARGO					
<div><div>22. Supervisar, motivar, capacitar y realizar labores de coaching y mentoring al personal a su cargo</div><div>23. Supervisar y controlar los servicios de terceros.</div><div>24. Evaluar permanentemente el desempeño del personal a su cargo</div><div>25. Supervisar la organización y custodia del archivo en lo que se refiere a informes, estudios, información, datos, etc. del área a su cargo en sus diversas formas: documentos, planos, CD's, etc.</div></div>					
OTRAS FUNCIONES					
<div><div>26. Cuidar por el uso y buen estado de los materiales, equipos, instrumental, entre otros, asignados a su puesto</div><div>27. Cumplir y hacer cumplir los Reglamentos, Normas y Procedimientos aprobados y vigentes que regulen los sistemas administrativos y operativos de la APDAYC</div><div>28. Proponer e implementar las políticas, normas, directivas y procedimientos competentes a su área</div><div>29. Proponer e implementar acciones de mejora en el puesto, área y APDAYC</div><div>30. Cumplir las acciones encomendadas en los comités o comisiones que se le designe</div><div>31. Elaborar informes específicos, informes de gestión, de resultados, entre otros</div><div>32. Otras funciones que establezca el jefe inmediato superior en el ámbito de su competencia</div></div>					
RESPONSABILIDADES, sobre:					
PRESUPUESTO		DECISIONES		EQUIPOS	
• Programación y ejecución del presupuesto de la Gerencia		• En coordinación con el Director General		• Computador	
				• Impresora	
				• Teléfono	
• RIESGOS:				• ESFUERZOS:	
• PROFESIONALES		• FÍSICOS		• MENTAL	
				• FÍSICOS	
• Muy alto: A cargo del plan de desarrollo, bienestar, seguridad del personal		• Medio: Viaja con alguna frecuencia		• Alto en el análisis, concentración y síntesis	
				• Medio	

Descripción del Puesto: Gerente nacional de recaudación (Continuación)

PERFIL DESEADO DEL PUESTO	
PROFESIÓN DESEADA: Licenciado en Administración, o Relaciones Industriales, Economista, o carrera afín	
ESTUDIOS ESPECIALIZADOS: Diplomado o Especialización en Administración (de preferencia)	
OFIMÁTICA: Medio	
AÑOS DE EXPERIENCIA: 03 años en puestos similares	
COMPETENCIAS	NIVEL
Cultura organizacional	A4
Administración Salarial	A4
Capacidad analítica	A4
Selección de personal	A4
Capacitación y desarrollo	B4
Comunicación interna	B4
Bienestar Social	B4
Preparación de informes y documentos	B4
Gestión	B3
Liderazgo	B3
Planeamiento	B3
Seguridad y Salud en el Trabajo	B3
Conocimiento Institucional	G5
Ética y Compromiso	G5
Interés por el asociado, usuario y proveedor	G5
Mejoramiento permanente	G5
Orientación a logros	G5
Trabajo en equipo	G5

Competencia A: Es una competencia imprescindible o esencial para acceder al puesto
Competencia B: Es una competencia importante, sino la tiene puede tener problemas en el puesto
Competencia G: Es una competencia genérica, todo trabajador la debe tener.
Los niveles van del 1 al 5, siendo 1 el menor y 5 el mayor
Nota. Tomado de “Manual de Organización y Funciones de APDAYC”, por la Asociación Peruana de Autores y Compositores (APDAYC), 2011, Lima, Perú.

Tabla 4.

Descripción del Puesto: Gerente Nacional de Documentación

NOMBRE DEL PUESTO		ÁREA RESPONSABLE	CÓDIGO DEL PUESTO
GERENTE NACIONAL DE DOCUMENTACIÓN		GERENCIA NACIONAL DE DOCUMENTACIÓN	
ORGANIGRAMA DEL PUESTO			
<div><div>Gerente Nacional de Documentación</div><div><div>Secretaria</div><div>Asistente de Repertorio Nacional</div><div>Asistente de Repertorio Extranjero</div><div>Asistente de Digitalización</div></div></div>			
OBJETIVO DEL PUESTO:			
Gestionar los procesos de la documentación de regalías de APDAYC así como los procesos para su desarrollo, en forma eficaz y eficiente			
NIVEL DE REPORTE:		NIVEL DE SUPERVISIÓN:	
ÁREA	NIVEL	ÁREA	NIVEL
<ul style="list-style-type: none">Dirección General	<ul style="list-style-type: none">Dirección General	<ul style="list-style-type: none">Gerencia Nacional de Documentación	<ul style="list-style-type: none">SecretariaAsistente de DocumentaciónAsistente de Repertorio NacionalAsistente de Repertorio Extranjero
CANALES DE COORDINACIÓN:		INDICADORES:	
INTERNA	EXTERNA	ADMINISTRATIVOS	OPERATIVOS
<ul style="list-style-type: none">GerentesSub Gerentes	<ul style="list-style-type: none">CapacitadoresAsociadosSunatEditorasCisac	<ul style="list-style-type: none">Plan de Documentación de Files del AsociadoPrograma de Repertorio NacionalPrograma de Repertorio Extranjero	<ul style="list-style-type: none">Indicadores de gestión de documentación de files del asociadoSatisfacción del Asociado.
FUNCIONES QUE DESEMPEÑA EL PUESTO:			
<ol style="list-style-type: none">Participar en la elaboración del Plan Estratégico y Plan Operativo de la APDAYC.Elabora, ejecutar y evaluar el Plan Operativo de la Gerencia, así como del presupuesto requerido.Planificar, organizar, coordinar y controlar los procesos y procedimientos para el registro del repertorio nacional y extranjero que la APDAYC representa, protege y administra en las diferentes modalidades.Supervisar el funcionamiento del Sistema de Registro de Obras Nacionales (RON), Sistema de Gestión de Sociedades (SGS) de obras nacionales y extranjeras.Supervisar la recopilación y mantenimiento actualizados de los dispositivos legales nacionales y supranacionales (leyes, reglamentos, etc.) así como estatutos y similares relacionados con las actividades documentarias.Supervisar las aplicaciones de las resoluciones que establezca la CISAC en materia de su competencia.Supervisar la custodia de la documentación de los contratos de adhesión de los miembros afiliados con APDAYC, de los contratos editoriales con los asociados con las empresas editoras y de los catálogos de obras que administran, entre otros.Supervisar en la identificación del repertorio, a solicitud de los gestores, socios y otras áreas (legal) que se ejecuta en los diversos eventos que se realizan a nivel nacional.Atender los requerimientos de información para solucionar pagos no liquidados, información para los editores, las sociedades extranjeras, etc.; en casos en que se presenten conflictos con los asociados.Supervisar y controlar la calidad de la información de la Gerencia.Coordinar con las entidades públicas y organizaciones privadas en las responsabilidades, actividades, entre otros, que le competan.Coordinar con Sociedades similares (a través de Sub Gerencia de Asuntos Internacionales) con la finalidad de que el repertorio nacional se encuentre plenamente documentado en el extranjero, de acuerdo a los procedimientos establecidos por la CISAC.Realizar el control de las operaciones y actividades que se realicen en la Gerencia a su cargo.			
FUNCIONES PARA PUESTOS QUE TIENEN PERSONAL A SU CARGO			
<ol style="list-style-type: none">Supervisar, motivar, capacitar y realizar labores de coaching y mentoring al personal a su cargoSupervisar y controlar los servicios de terceros.Evaluar permanentemente el desempeño del personal a su cargoSupervisar la organización y custodia del archivo en lo que se refiere a informes, estudios, información, datos, etc. del área a su cargo en sus diversas formas: documentos, planos, CD's, etc.			
OTRAS FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none">Cuidar por el uso y buen estado de los materiales, equipos, instrumental, entre otros, asignados a su puestoCumplir y hacer cumplir los Reglamentos, Normas y Procedimientos aprobados y vigentes que regulen los sistemas administrativos y operativos de la APDAYCProponer e implementar las políticas, normas, directivas y procedimientos competentes a su áreaProponer e implementar acciones de mejora en el puesto, área y APDAYCCumplir las acciones encomendadas en los comités o comisiones que se le designeElaborar informes específicos, informes de gestión, de resultados, entre otrosOtras funciones que establezca el jefe inmediato superior en el ámbito de su competencia			
RESPONSABILIDADES, sobre:			
PRESUPUESTO	DECISIONES	EQUIPOS	OTROS:
<ul style="list-style-type: none">Programación y ejecución del presupuesto de la Gerencia	<ul style="list-style-type: none">En coordinación con el Director General	<ul style="list-style-type: none">ComputadorImpresoraTeléfono	<ul style="list-style-type: none">Manejo de Información: Muy confidencial
RIESGOS:		ESFUERZOS:	
PROFESIONALES	FÍSICOS	MENTAL	FÍSICOS
<ul style="list-style-type: none">Muy alto: A cargo del plan de desarrollo, bienestar, seguridad del personal	<ul style="list-style-type: none">Medio: Viaja con alguna frecuencia	<ul style="list-style-type: none">Alto en el análisis, concentración y síntesis	<ul style="list-style-type: none">Medio

Descripción del Puesto: Gerente Nacional de Documentación (Continuación)

PERFIL DESEADO DEL PUESTO	
PROFESIÓN DESEADA: Licenciado en Administración, o Relaciones Industriales, o carrera afín	
ESTUDIOS ESPECIALIZADOS: Diplomado o Especialización en Administración y/o Estadística (de preferencia)	
OFIMÁTICA: Medio	
AÑOS DE EXPERIENCIA: 03 años en puestos similares	
COMPETENCIAS	NIVEL
Cultura organizacional	A4
Administración Salarial	A4
Capacidad analítica	A4
Selección de personal	A4
Capacitación y desarrollo	B4
Comunicación interna	B4
Bienestar Social	B4
Preparación de informes y documentos	B4
Gestión	B3
Liderazgo	B3
Planeamiento	B3
Seguridad y Salud en el Trabajo	B3
Conocimiento Institucional	G5
Ética y Compromiso	G5
Interés por el asociado, usuario y proveedor	G5
Mejoramiento permanente	G5
Orientación a logros	G5
Trabajo en equipo	G5

Competencia A: Es una competencia imprescindible o esencial para acceder al puesto
Competencia B: Es una competencia importante, sino la tiene puede tener problemas en el puesto
Competencia G: Es una competencia genérica, todo trabajador la debe tener.

Los niveles van del 1 al 5, siendo 1 el menor y 5 el mayor
Nota. Tomado de “Manual de Organización y Funciones de APDAYC”, por la Asociación Peruana de Autores y Compositores (APDAYC), 2011, Lima, Perú.

Tabla 5.

Descripción del Puesto: Jefe de Reparto y Liquidaciones

NOMBRE DEL PUESTO		ÁREA RESPONSABLE	CÓDIGO DEL PUESTO
JEFE DE REPARTO Y LIQUIDACIONES		GERENCIA NACIONAL DE DISTRIBUCIÓN	
ORGANIGRAMA DEL PUESTO			
<div><div>Jefe de Reparto y Liquidaciones</div><div>Secretaria</div><div>Asistente de Reparto</div><div>Asistente de Liquidaciones</div><div>Asistente de Acciones Administrativas</div></div>			
OBJETIVO DEL PUESTO:			
Gestionar los procesos de los Reparto y Liquidaciones de APDAYC así como los procesos para su desarrollo, en forma eficaz y eficiente			
NIVEL DE REPORTE:		NIVEL DE SUPERVISIÓN:	
ÁREA	NIVEL	ÁREA	NIVEL
<ul style="list-style-type: none">Gerencia Nacional de Distribución	<ul style="list-style-type: none">Gerencia Nacional de Distribución	<ul style="list-style-type: none">Gerencia Nacional de Distribución	<ul style="list-style-type: none">SecretariaAsistente de RepartoAsistente de LiquidacionesAsistente de Acciones Administrativas
CANALES DE COORDINACIÓN:		INDICADORES:	
INTERNA	EXTERNA	ADMINISTRATIVOS	OPERATIVOS
<ul style="list-style-type: none">AsistentesAuxiliares	<ul style="list-style-type: none">CapacitadoresAsociados	<ul style="list-style-type: none">Programa de Mejora de RepartosPrograma de Mejora de Liquidaciones	<ul style="list-style-type: none">Indicadores de gestión de repartosIndicadores de gestión de liquidaciones
FUNCIONES QUE DESEMPEÑA EL PUESTO:			
<ol style="list-style-type: none">Participar en la elaboración del Plan Operativo de la Gerencia.Elaborar, ejecutar y evaluar el Plan de la Jefatura, así como el presupuesto requerido.Planificar cronograma de reparto.Elaborar hoja matriz de las liquidaciones principales.Elaborar cuadro de actividades a desarrollar para cumplir con las liquidaciones.Supervisar la liquidación de la ejecución pública, en lo que respecta a la carga de información, control de cargas, identificación, cierre de reparto, carga en cuentas corrientes, entre otros.Supervisar la liquidación de radio y televisión, en lo que se refiere a la carga de información, control de cargas, identificación, cierre de reparto, carga en cuentas corrientes, entre otros.Supervisar la liquidación de cable, en lo que atañe a la distribución de registros, autoridades nacionales y extranjeras.Supervisar la liquidación de copia privada en lo que se refiere a la distribución de registros, autoridades nacionales y extranjeras.Supervisar la liquidación de Dinero Sin Planilla, en cuanto al vuelco de dinero general.Supervisar la liquidación de Redes digitales (música por internet).Atender información de producción de obras de asociados.Atender el fondo de contingencia para cumplir con los reclamos de cobranza de socios por obras no cobradas.Atender los reclamos que se presentan.Supervisar la elaboración de detalle de boletas para sociedades similares.Coordinar con la Gerente Nacional de Distribución sobre la planificación para el cronograma de repartos.Coordinar con la sub gerencia de Asuntos Internacionales para el trámite de reclamos extranjeros y vías para enviar la información detallada a sociedades extranjeras.Coordinar con la Gerencia de Tecnología de la Información para la carga en cuentas corrientes de los asociados.Coordinar con el área de Cover planillas sobre la información para reparto.Coordinar con Editores extranjeros o naturales.Cumplir cabalmente el Reglamento de Distribución y normatividad establecida.Coordinar con las entidades públicas y organizaciones privadas en las responsabilidades, actividades, entre otros, que le competan.			
FUNCIONES PARA PUESTOS QUE TIENEN PERSONAL A SU CARGO			
<ol style="list-style-type: none">Supervisar, motivar, capacitar y realizar labores de coaching y mentoring al personal a su cargoSupervisar y controlar los servicios de terceros.Evaluar permanentemente el desempeño del personal a su cargoSupervisar la organización y custodia del archivo en lo que se refiere a informes, estudios, información, datos, etc. del área a su cargo en sus diversas formas: documentos, planos, CD's, etc.			
OTRAS FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none">Cuidar por el uso y buen estado de los materiales, equipos, instrumental, entre otros, asignados a su puestoCumplir y hacer cumplir los Reglamentos, Normas y Procedimientos aprobados y vigentes que regulen los sistemas administrativos y operativos de la APDAYCProponer e implementar las políticas, normas, directivas y procedimientos competentes a su áreaProponer e implementar acciones de mejora en el puesto, área y APDAYCCumplir las acciones encomendadas en los comités o comisiones que se le designeElaborar informes específicos, informes de gestión, de resultados, entre otrosOtras funciones que establezca el jefe inmediato superior en el ámbito de su competencia			
RESPONSABILIDADES, sobre:			
PRESUPUESTO	DECISIONES	EQUIPOS	OTROS:
<ul style="list-style-type: none">Programación y ejecución del presupuesto de la Gerencia	<ul style="list-style-type: none">En coordinación con el Director de Distribución	<ul style="list-style-type: none">ComputadorImpresoraTeléfono	<ul style="list-style-type: none">Manejo de Información: Muy confidencial
RIESGOS:		ESFUERZOS:	
PROFESIONALES	FÍSICOS	MENTAL	FÍSICOS

NOMBRE DEL PUESTO		ÁREA RESPONSABLE		CÓDIGO DEL PUESTO
JEFE DE REPARTO Y LIQUIDACIONES		GERENCIA NACIONAL DE DISTRIBUCIÓN		
<ul style="list-style-type: none">Muy alto: A cargo del plan de desarrollo, bienestar, seguridad del personal		<ul style="list-style-type: none">Medio: Viaja con alguna frecuencia	<ul style="list-style-type: none">Alto en el análisis, concentración y síntesis	<ul style="list-style-type: none">Medio
PERFIL DESEADO DEL PUESTO				
PROFESIÓN DESEADA: Licenciado en Administración, o Relaciones Industriales, o carrera afín				
ESTUDIOS ESPECIALIZADOS: Diplomado o Especialización en Administración (de preferencia)				
OFIMÁTICA: Medio				
AÑOS DE EXPERIENCIA: 03 años en puestos similares				
COMPETENCIAS				NIVEL
Cultura organizacional				A4
Administración Salarial				A4
Capacidad analítica				A4
Selección de personal				A4
Capacitación y desarrollo				B4
Comunicación interna				B4
Bienestar Social				B4
Preparación de informes y documentos				B4
Gestión				B3
Liderazgo				B3
Planeamiento				B3
Seguridad y Salud en el Trabajo				B3
Conocimiento Institucional				G5
Ética y Compromiso				G5
Interés por el asociado, usuario y proveedor				G5
Mejoramiento permanente				G5
Orientación a logros				G5
Trabajo en equipo				G5

Competencia A: Es una competencia imprescindible o esencial para acceder al puesto
Competencia B: Es una competencia importante, sino la tiene puede tener problemas en el puesto
Competencia G: Es una competencia genérica, todo trabajador la debe tener.
Los niveles van del 1 al 5, siendo 1 el menor y 5 el mayor

Nota. Tomado de “Manual de Organización y Funciones de APDAYC”, por la Asociación Peruana de Autores y Compositores (APDAYC), 2011, Lima, Perú.

Tabla 6.

Descripción del Puesto: Jefe de Reclamos y Atención al Socio

NOMBRE DEL PUESTO		ÁREA RESPONSABLE	CÓDIGO DEL PUESTO
JEFE DE RECLAMOS Y ATENCIÓN AL ASOCIADO		GERENCIA NACIONAL DE DISTRIBUCIÓN	
ORGANIGRAMA DEL PUESTO			
<div><div>Jefe de Reclamos y Atención al Asociado</div><div><div>Secretaria</div><div><div>Asistente de Reclamos</div><div>Asistente de Atención al Asociado</div><div>Asistente de Acciones Administrativas</div></div></div></div>			
OBJETIVO DEL PUESTO:			
Gestionar los procesos de los Reclamos y Atención al Asociado de APDAYC así como los procesos para su desarrollo, en forma eficaz y eficiente			
NIVEL DE REPORTE:		NIVEL DE SUPERVISIÓN:	
ÁREA	NIVEL	ÁREA	NIVEL
<ul style="list-style-type: none">Gerencia Nacional de Distribución	<ul style="list-style-type: none">Gerencia Nacional de Distribución	<ul style="list-style-type: none">Gerencia Nacional de Distribución	<ul style="list-style-type: none">SecretariaAsistente de Reclamos de DocumentaciónAsistente de Atención al AsociadoAsistente de Acciones Administrativas
CANALES DE COORDINACIÓN:		INDICADORES:	
INTERNA	EXTERNA	ADMINISTRATIVOS	OPERATIVOS
<ul style="list-style-type: none">AsistentesAuxiliares	<ul style="list-style-type: none">CapacitadoresAsociados	<ul style="list-style-type: none">Programa de Mejora de ReclamosPrograma de Mejora de Atención al Asociado	<ul style="list-style-type: none">Indicadores de gestión de reclamosIndicadores de gestión de atención al asociado
FUNCIONES QUE DESEMPEÑA EL PUESTO:			
<ol style="list-style-type: none">Participar en la elaboración, ejecución y evaluación del Plan Operativo de la Dirección, así como del presupuesto requerido.Elaborar y ejecutar el plan de trabajo de atención al asociado y gestiones, con la finalidad que los reclamos se reduzcan y el socio tenga mayor claridad de la gestión que cumple APDAYC.Efectuar la atención personalizada sobre los reclamos de los socios.Brindar orientación al asociado en cuanto a los objetivos, procesos y organización de APDAYC, frente a las inconformidades e inquietudes de cada asociado.Realizar la atención en línea (fono y correos) a los postulantes, asociados (cualquier consulta o reclamo) público en general.Informar a los asociados sobre el estado de su expediente de reclamo y el seguimiento que corresponde a los mismos.Elaborar procedimientos para la atención de los reclamos de acuerdo al rubro y plazos por regalías, Declaraciones Juradas, eventos fonomecánicos, entre otros.Realizar análisis y emisión de informes finales sobre reclamo por regalías, sugiriendo su procedencia o no al reclamo.Revisar la cobranza de eventos en el sistema recaudación por reclamos, societarios en general, de regalías, etc.Orientar a los socios de provincia, respecto a sus consultas y/o solicitudes que correspondan a temas societarios o reclamaciones.Atender a los socios por verificar o hacer seguimiento a sus solicitudes o carta.Coordinar con las áreas comprometidas para la Resolución del reclamo.Recepcionar y verificar los reclamos por plazos u otros que ameritan la apertura de la investigación disciplinaria del socio de acuerdo al Reglamento de Aplicación de Sanciones Societarias de. APDAYC (RASSA)Orientar y apoyar en los aspectos legales a socios por trámites de sucesión o de sus derechos autoralesGestionar y efectuar seguimiento a la solicitud de inclusión de obra en Declaración Jurada, regalías con la Gerencia Nacional de Distribución y la Gerencia Nacional de Recaudación, Gerencia de Fijaciones y Redes Digitales, otras áreas.Orientar y coordinar con socios provincia y en trámites o consultas con las oficinas de esas jurisdicciones.Coordinar con el personal responsable de atención al socio), en acciones administrativas y beneficios societarios, así como asistirlos frente a consultas o dudas.Emitir informes de opinión para traslado de reclamos según corresponda.Apoyar en la organización de eventos socioculturales.Asistir y apoyar a la Dirección socio cultural en la Comisión de Asuntos Societarios (CAS)			
FUNCIONES PARA PUESTOS QUE TIENEN PERSONAL A SU CARGO			
<ol style="list-style-type: none">Supervisar, motivar, capacitar y realizar labores de coaching y mentoring al personal a su cargoSupervisar y controlar los servicios de terceros.Evaluar permanentemente el desempeño del personal a su cargoSupervisar la organización y custodia del archivo en lo que se refiere a informes, estudios, información, datos, etc. del área a su cargo en sus diversas formas: documentos, planos, CD's, etc.			
OTRAS FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none">Cuidar por el uso y buen estado de los materiales, equipos, instrumental, entre otros, asignados a su puestoCumplir y hacer cumplir los Reglamentos, Normas y Procedimientos aprobados y vigentes que regulen los sistemas administrativos y operativos de la APDAYCProponer e implementar las políticas, normas, directivas y procedimientos competentes a su áreaProponer e implementar acciones de mejora en el puesto, área y APDAYCCumplir las acciones encomendadas en los comités o comisiones que se le designeElaborar informes específicos, informes de gestión, de resultados, entre otrosOtras funciones que establezca el jefe inmediato superior en el ámbito de su competencia			
RESPONSABILIDADES, sobre:			
PRESUPUESTO	DECISIONES	EQUIPOS	OTROS:
<ul style="list-style-type: none">Programación y ejecución del presupuesto de la Gerencia	<ul style="list-style-type: none">En coordinación con el Director de Distribución	<ul style="list-style-type: none">ComputadorImpresoraTeléfono	<ul style="list-style-type: none">Manejo de Información: Muy confidencial
RIESGOS:		ESFUERZOS:	
PROFESIONALES	FISICOS	MENTAL	FISICOS
<ul style="list-style-type: none">Muy alto: A cargo del plan de desarrollo, bienestar, seguridad del personal	<ul style="list-style-type: none">Medio: Viaja con alguna frecuencia	<ul style="list-style-type: none">Alto en el análisis, concentración y síntesis	<ul style="list-style-type: none">Medio
PERFIL DESEADO DEL PUESTO			
PROFESION DESEADA: Abogado			
ESTUDIOS ESPECIALIZADOS: Diplomado o Especialización en Derecho (de preferencia)			
OFIMÁTICA: Medio			
AÑOS DE EXPERIENCIA: 03 años en puestos similares			
COMPETENCIAS			NIVEL
Cultura organizacional			A4
Administración Salarial			A4
Capacidad analítica			A4
Selección de personal			A4
Capacitación y desarrollo			B4

NOMBRE DEL PUESTO	ÁREA RESPONSABLE	CÓDIGO DEL PUESTO
JEFE DE RECLAMOS Y ATENCIÓN AL ASOCIADO	GERENCIA NACIONAL DE DISTRIBUCION	
Comunicación interna		B4
Bienestar Social		B4
Preparación de informes y documentos		B4
Gestión		B3
Liderazgo		B3
Planeamiento		B3
Seguridad y Salud en el Trabajo		B3
Conocimiento Institucional		G5
Ética y Compromiso		G5
Interés por el asociado, usuario y proveedor		G5
Mejoramiento permanente		G5
Orientación a logros		G5
Trabajo en equipo		G5

Competencia A: Es una competencia imprescindible o esencial para acceder al puesto
Competencia B: Es una competencia importante, sino la tiene puede tener problemas en el puesto
Competencia G: Es una competencia genérica, todo trabajador la debe tener.
Los niveles van del 1 al 5, siendo 1 el menor y 5 el mayor
Nota. Tomado de “Manual de Organización y Funciones de APDAYC”, por la Asociación Peruana de Autores y Compositores (APDAYC), 2011, Lima, Perú.

2.5. Situación de mercado, financiera actual de la industria, investigación de mercado, segmentación y propuesta de valor

Situación de mercado, financiera actual de la industria:

La música es una forma de expresión del sentimiento humano y aporte principal para la identidad, la convivencia y la cohesión social de un país. Además, en la actualidad, es un componente principal de las industrias culturales, creación de fuentes de empleo en países desarrollados, lo cual se refleja en el interés mostrado en la Organización Mundial de Comercio y las exigencias al cumplimiento de mayor protección a la propiedad intelectual.

En cuanto a la contribución de la música al Producto Bruto Interno (PBI) mundial, teniendo en cuenta que la música tiene su valor cultural, aporta a los valores del PBI de las diversas economías del mundo, donde también se añade la contribución de las telecomunicaciones, el software, la pintura y la literatura, que, en conjunto, componen las Industrias Protegidas por el Derecho de Autor (IPDA).

Según Massé, Sáenz, Cabello & Alvarado (2013), sostienen lo siguiente:

La música genera contribuciones promedio en el mundo que van por encima del 5% del PBI, tal como se afirma en el último reporte anual 2011-2012, la Confederación Internacional de Sociedades de Autores y Compositores (CISAC), a pesar de la contribución de los derechos de autor a la economía mundial se incrementó, con un ascenso de los derechos de autor, de un 0.4% por encima del PBI del 5.1%.

Tabla 7.*Instituciones que conforman la Industria de la música en el mundo*

Autores y compositores asociados: En total 232 sociedades de 121 países afiliados a CISAC.

Autores y compositores libres: Creative Commons, autores independientes.

Artista, intérpretes y ejecutantes: ARTIS, FILAE, AIM.

Productos fonográficos convencionales: IFPI

Productos fonográficos independientes agremiados: UFI

Productos fonográficos independientes no agremiados

Editores de música: BIEM

Nota. Adaptado del “Plan Estratégico para la Industria de la Música”, por Massé, Sáenz, Cabello & Alvarado, 2013 (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú).

Tabla 8.*Aportaciones de la IPDA al PBI en Iberoamérica*

Aportaciones de las IPDA al PBI en Iberoamérica			
	Contribución al PBI	Contribución al empleo	Año de estudio
País	%	%	
México	6.70	3.60	1998
Brasil	6.70	5.00	1998
Argentina	6.60	5.30	1996
Estados Unidos	6.3 *	3.30	1997
Uruguay	6.00	3.10	1998
España	4.46 *	7.81	1997
Chile	2.80	2.70	1996
Colombia	2.10	---	2003
Paraguay	1.00	3.30	1998
Perú	NN	1.60	2007

Nota. Adaptado de “¿Cuánto vale la cultura?”, por E. Piedras 2004, México D.F., México: Cámara Nacional de la industria Editora Mexicana; “la industria de la cultura y el Ocio en España”, por M. García y Fernández y J. Zofio, 1997*

Tabla 9.

Resumen de la contribución de las industrias relacionadas con el Derecho de Autor

Industrias basadas en derecho de autor	Contribución al VA (%)	Contribución al empleo (%)
Industrias principales	1.20074	0.43349
Prensa y literatura	0.92075	0.3557
Música	0.00733	0.00059
Películas	0.0066	0.00026
Radio y Televisión	0.11813	0.00939
Software	0.09577	0.05363
Publicidad	0.05886	0.01392
Interdependiente	0.28129	0.04789
Parcial	0.01864	0.0089
No dedicadas	1.14444	1.16
Total	3.85255	2.08377

Nota. Tomado de " Estimación de la importancia económica de las industrias y actividades protegidas por los derechos de autor y derechos conexos en el Perú", por R. Morales et al., 2007.

Tabla 10.

Benchmarking: Sociedad de Gestión Colectiva

N°	Sociedades, autor y conexos	País	Recaud. Millones US\$	Población millones US\$	Per cápita/año US\$	Analfabetismo (%)	Recaud. Solar/h ab.	Ubicación competitividad mundial	Antigüedad al 2012 en años
1	SGAE AIE	España	640	47	23570	2.4	13.6	36	71
2	ECAD SOCINPRO	Brasil	280	199	10720	9.6	1.4	53	70
3	SADAIC AADI-CAPIF	Argentina	190	42	9740	2.4	4.5	85	70
4	SACM ANDI	México	95	112	9240	6.2	0.84	58	63
5	SAYCO ACINPRO	Colombia	29	45	6110	5.9	0.64	68	68
6	SCD SCI	Chile	28	17	12280	2.9	1.6	31	26
7	APDAYC UNIMPRO	Perú	24	29	5500	7	0.82	67	60
8	SACVEN AVIMPRO	Venezuela	18	29	11920	4.8	0.62	124	57
9	AGADU SUDEI	Uruguay	7.2	3.3	11920	1.7	2.12	63	74

Nota. Tomado del Instituto Inter Americano de Derecho de Autor, 2012

Tabla 11.

Estructura de la Industria de la Música en el Perú 2017

	Miembros	Cantidad	Institución
1	Autores y compositores asociados y administrados	5600	APDAYC
2	Autores y compositores no asociados	s/n	
3	Artistas, intérpretes y ejecutante asociados	300	SONIEM
4	Artistas, intérpretes y ejecutante no asociados	s/n	
5	Artista folklóricos afiliados	s/n	
6	Músicos agremiados	s/n	
7	Músicos no agremiados	s/n	
8	Empresas fonográficas convencionales IEMPSA, DISVENSA, EXNDRA, music, WIKA	5	UNIMPRO
9	Productores fonográficos independientes asociados	216	UNIMPRO
10	Productores fonográficos de APROFIP	120	UNIMPRO
11	Productores fonográficos informales e ilegales	s/n	
12	Promotores de mega espectáculos	14	ARENA
13	Promotores de mega espectáculos independientes	12	
14	Promotores regulares de eventos artísticos nacionales	200	
15	Promotores irregulares de eventos artísticos nacionales	s/n	
16	Locales permanentes con uso de música indispensable, discotecas, peñas y karaokes		
17	Radioemisoras formales FM	1441	MTC
18	Radioemisoras informales AM/FM	1277	
19	Promotores de espectáculos formales		
20	Promotores de espectáculos	s/n	

Nota. Tomado de "Memoria APDAYC 2017", por la Asociación Peruana de Autores y Compositores (APDAYC), 2017.

Según Massé, Sáenz, Cabello & Alvarado (2013), sostienen lo siguiente:

En el Perú, no existen estudios detallados sobre la aportación de la industria de la música en el Perú al PBI, encontrándose sólo la APDAYC como una fuente válida merced a su data histórica de 66 años, su posicionamiento de alcance nacional y la multiplicidad de rubros que administra, información que se ha tomado para proyectar la

aportación de la industria de la música en el Perú al PBI durante el 2017.

La información, que tiene carácter de declaración jurada, obra en los archivos del INDECOPI, así como en las memorias anuales de la APDAYC, la cuales serán usadas para la obtención de una referencia casi real del impacto económico que produce la música en el Perú.

Figura 4. Ingresos por recaudación de APDAYC 2003-2017 Tomado de “Memoria APDAYC 2012”, por la Asociación Peruana de Autores y Compositores (APDAYC), 2012. Recuperado de <http://www.apdayc.org.pe/memoria2012.htm>

Para proyectar el aporte del valor agregado de la industria de la música en el Perú en el periodo 2017, se tiene como fuente la Figura 4, Ingresos por Recaudación de APDAYC 2003-2017, en donde se puede apreciar que durante ese periodo la

APDAYC obtuvo una recaudación de S/. 51'330,834 por concepto de pagos de todos los rubros de derechos de autor.

Tabla 12.

Valor Agregado de la industria de la música en el Perú 2017

Distribución de regalías APDAYC	2005(\$)	2011(\$)
Recaudación de APDAYC	4,581,818	18,751,105
Gastos administrativos	1,430,159	5,309,392
Margen por distribución de regalías	2,390,341	13,451,711
Regalías distribuidas 2005	2,558,400	14,393,332
Distribución pública 2005 (\$)	2005 (\$)	2011 (\$)
Regalías por difusión pública	537,364	4,246,494
Regalías distribuidas	299,536	1,129,567
Total a ser pagado	274,205	3,116,926
Producción la fabricación de música	2,005	2,011
Producción fabricación grabada	2,458,584	15,737,396
Distribución de música CD DVD	2,005	2,011
Valor agregado	558,391	3,574,306
Valor agregado y empleo de la ind.		
Musical	2005	2011
Bailes	3,465,095	27,467,788
Espectáculos	3,350,836	34,768,413
Total bailes y espectáculos	6,815,931	62,236,201
Total Final	12,665,511	99,058,161
Porcentaje	0.0177%	0.0917%
Total de valor agregado	71,556,615,819	108,000,070,000

Nota. Adaptado del “Plan Estratégico para la Industria de la Música”, por Massé, Sáenz, Cabello & Alvarado, 2013 (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú).

Todos estos rubros de recaudación, le generan ingresos a la APDAYC, según sus respectivos tarifarios.

Tabla 13.

Ingresos por Rubros 2014-2017

Período	2014	2015	2016	2017	2017%
Locales permanentes	9,557,237	10,297,454	11,626,871	13,370,567	26.048%
Espectáculos	5,428,368	7,613,512	9,315,701	11,571,615	22.543%
Bailes	5,296,184	6,282,466	7,521,229	9,141,824	17.810%
Cadenas	2,087,327	3,300,625	3,939,902	6,182,261	12.044%
Televisión	1,843,106	2,212,959	3,208,773	4,015,920	7.824%
Cable	1,763,993	2,349,703	2,803,160	3,321,243	6.470%
Radioemisoras	1,048,262	1,145,575	1,446,951	1,639,689	3.194%
Derecho de Extranjero	606,404	767,471	552,473	640,009	1.247%
Fotomecánicos	445,108	421,036	459,746	544,092	1.060%
Empadronamiento	277,937	346,870	327,132	309,088	0.602%
Jingles/sincronización	241,856	354,141	321,973	302,301	0.589%
Ringtones	576,127	275,463	159,615	32,907	0.064%
Redes digitales	9,196	20,211	60,057	100,356	0.196%
Gran derecho	136,513	49,763	42,827	95,711	0.186%
Transporte interprovincial	0	0	19,647	62,450	0.122%
Música en espera	2,420	218	360	351	0.001%
Copia privada	0	0	0	0	0.000%
Total	29,320,038	35,437,467	41,806,417	51,330,384	100.00%

Nota. Adaptado de la Memoria APDAYC 2013”, por la Asociación Peruana de Autores y Compositores (APDAYC), 2012. Recuperado de <http://www.apdayc.org.pe/memoria2013.htm>

En la siguiente tabla 14, se mostrará la contribución de cada industria con respecto a las exportaciones, importaciones y balanza comercial, se puede observar que la industria de mayor relevancia de exportaciones, la tiene literatura y prensa con US\$ 65.6 millones, lo cual comprende un 72% de las exportaciones; la música alcanza US\$ 5.3 millones, debido a una ausencia total de la industria musical en el Perú, por las desventajas competitivas que está atravesando el país como la situación política gubernamental.

Tabla 14.

Contribución económica de las industrias basadas en el derecho de autor en el Perú

Industrias principales	Exportaciones (US\$)	Como porcentaje de las exportaciones nacionales	Importaciones (US\$)	Como porcentaje de las importaciones nacionales	Balanza Comercial	Como porcentaje de la balanza comercial nacional
Prensa y literatura	65,641,254	0.378%	3,279,853	0.027%	62,361,401	1.118%
Música	5,311,881	0.031%	18,287,413	0.151%	-12,975,532	-0.245%
Cine	3,041	0.000%	213,372	0.002%	-210,331	0.004%
Software	18,728,000	0.108%	n.a	n.a	n.a	n.a
Artes visuales y gráficas	1,138,357	0.700%	70,310	0.001%	1,068,047	0.020%
Total	90,822,533	1.217%	21,850,948	0.181%	50,243,585	0.959%

Nota. Tomado de "Contribución Económica de las Industrias Basadas en el Derecho de Autor en el Perú", por R. Morales, J. Távara, R. Solórzano y E. Villanueva, 2009, Recuperado de <http://www.indecopi.gob.pe/repositorio>

Investigación de mercado realizada:

La investigación de mercado realizada para el presente Plan Estratégico es una **Investigación concluyente o cuantitativa**, por ser exacta, y que ayudará a la toma de decisiones, una forma de recolección de datos es través del focus group, que es una técnica que existe para llevar a cabo esta investigación para extraer conclusiones concretas y estadísticas.

Esta investigación concluyente es Descriptiva: ya que lo que se pretende es conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

El diseño de entrevista y focus group de la APDAYC, se presenta en el **anexo N° 9** de presente Plan Estratégico.

Segmentación de clientes:

En la segmentación de los clientes para la APDAYC, se concluye en las categorías de sus asociados.

La segmentación de clientes (Asociados) de la APDAYC, se presenta en el **anexo N° 9** de presente Plan Estratégico.

Propuesta de valor por segmento:

La **propuesta de valor** de la APDAYC está diferenciada por categorías, entre sus diferentes tipos de asociados. Se basa en cuanto a qué beneficios deben esperar los asociados (clientes) del servicio. Se han definido dos grupos y se presenta en el **anexo N° 9** de presente Plan Estratégico.

Capítulo III: Formulación de Visión, Misión y Valores de la Empresa

3.1. Visión

3.1.1. Visión actual de la empresa

Ser a nivel latinoamericano, la sociedad de gestión colectiva líder, tanto en su gestión societaria, como en el aprecio por parte de la población (APDAYC, 2013).

3.1.2. Análisis de la visión actual

Tenemos que considerar, que la APDAYC actualmente está ubicada en el puesto seis de las sociedades de derecho de autor a nivel Latinoamérica; y que en la actualidad no está posicionada como una institución confiable:

1. Si bien es cierto la APDAYC es una institución sin fines de lucro, pero tiene metas presupuestales cada año donde busca superar el 15% de su recaudación del año anterior con fines de mejorar la gestión societaria en favor de sus asociados.
2. Teniendo en cuenta que la APDAYC está ubicada en el puesto seis de sociedades de derecho de autor, busca escalar en el ranking a nivel de Latinoamérica, para esto es necesario cumplir con los presupuestos de gastos administrativos en especial, socio cultural y de activos fijos para evitar posibles intervenciones por parte de INDECOPI.

3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa

En la siguiente tabla se puede observar que tener una visión clara y definida, conlleva a formular una declaración de “visión propuesta” idónea y sostenida.

Tabla 15.

Matriz de la visión propuesta para la empresa

Preguntas para formular la Visión	
¿Qué queremos llegar ser en el futuro?	Ser líder de las sociedades de derecho de autor en Latinoamérica
¿Qué resultados queremos alcanzar en el futuro?	Convenios internacionales entre sociedades de derecho de autor
	Distribución de regalías equitativas y oportunas
¿Cómo queremos vernos o que nos vean en el futuro?	Ampliación de la partida presupuestal Socio Cultural
	Ser una sociedad reconocida a nivel nacional e internacional ofreciendo el mejor servicio a sus asociados y sociedades hermanas
Declaración de la visión	
Posicionarse como la Sociedad líder de gestión colectiva de derecho de autor más eficiente de Latinoamérica y por lo tanto ser una institución reconocida por su alto compromiso con la responsabilidad social apostando por el bienestar de sus autores, siendo el principal impulsador de la música peruana.	

3.1.4. Visión propuesta

Lograr un posicionamiento estratégico que permita ser la sociedad líder de gestión colectiva de derecho de autor a nivel Latinoamérica, con un crecimiento sostenible en su recaudación y mejorar la distribución de regalías para sus autores, para lograr estas metas utilizaremos las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto, como también implementar las mejores prácticas gerenciales y desarrollar nuestro equipo humano.

3.2. Misión

3.2.1. Misión actual de la empresa

Proteger los derechos de comunicación pública de nuestros autores, otorgar las licencias de uso de la música y administrar con equidad las regalías recaudadas. (APDAYC, 2013).

3.2.2. Análisis de la misión actual

Debemos de recalcar que la APDAYC es una institución sin fines de lucro: pero está en la obligación de proteger y cautelar las obras musicales de sus asociados:

1. La APDAYC es la casa de autores y compositores peruanos, en donde se cautela y protege sus derechos de autor.
2. Actualización de tarifario acorde a los diversos rubros de uso de la música para obtener pagos a favor de una mejor regalía para el autor y a su vez realizar un otorgamiento de licencia de uso musical cumpliendo los procedimientos del tarifario.

3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa

En la siguiente tabla se puede observar que tener una misión detallada y objetiva, conllevaría a cumplir con los esfuerzos que realiza la APDAYC.

Tabla 16.

Elementos de la misión propuesta para la empresa

Preguntas para formular la Misión	
¿Quién es mi cliente?	Internos, socios cantautores
	Externos, cadenas de supermercados y discotecas
¿Qué necesidad satisfacemos?	El bienestar económico de nuestros socios, en base al reparto justo de regalías
¿Qué beneficios brindamos?	Reparto equitativo y oportuno de las regalías.
¿Cómo satisfacernos la necesidad o brindarnos los beneficios?	
¿Cuál es el insumo principal?	Los autores y compositores
¿Qué valores son importantes?	Actitud de servicio, calidad, compromiso, orientación al cliente, innovación al cliente
¿Por qué lo hacemos?	Para velar por el derecho de autor
Declaración de la Misión	
Administrar y cautelar el patrimonio de autores y compositores en defensa de la propiedad intelectual, lograr el bienestar de todos nuestros socios, en base al reparto justo de regalías, y alcanzar mayor posicionamiento a nivel nacional.	

3.2.4. Misión propuesta

Administrar y cautelar el patrimonio de autores y compositores en defensa de la propiedad intelectual, lograr el bienestar de todos nuestros socios en base al reparto justo de regalías y alcanzar mayor posicionamiento a nivel nacional.

3.3. Valores

Nuestros valores definen quiénes somos. Ellos influyen en la manera en la que trabajamos con los demás y brindamos servicios a nuestros asociados. (APDAYC, 2013).

3.3.1. Valores actuales de la empresa

a) Identidad Nacional a través de nuestras creaciones y acciones.

- b) Innovación constante.
- c) Planificación a largo plazo para resultados exitosos y sostenibles.
- d) Protección de nuestros autores, trabajadores y acervo cultural.
- e) Calidad en la gestión.
- f) Liderazgo de la sociedad a nivel nacional e internacional.
- g) Cultura de Competitividad y profesionalismo.

3.3.2. Análisis de los valores actuales

- a) Identidad nacional a través de nuestras creaciones y acciones; en la APDAYC se manifiesta por la condición social y cultural de los asociados, es la identidad basada en el concepto de nación, es decir, el sentimiento de pertenencia cultural a través de sus composiciones musicales.
- b) Innovación constante; es muy importante innovar, se realiza Benchmarking, es decir (se compara con lo que hacen los demás) para adaptarlo a su labor diaria y mejorarla, con el fin de mantenerse competitiva.
- c) Planificación a largo plazo para obtener resultados exitosos y sostenibles; es importante la planificación a largo plazo, como medida estratégica de la APDAYC, esto se da dentro de su planeamiento estratégico y es un valor de la

institución, ya que le permite la detección de dificultades, el aumento de la motivación, les proporciona estabilidad y mejora la probabilidad de éxito.

- d) Protección de nuestros autores, trabajadores y acervo cultural; en la APDAYC se le da la protección, un cuidado preventivo ante un eventual riesgo o problema a sus trabajadores y asociados en materia de bienestar social, seguridad y salud en el trabajo y asesoría laboral y jurídica.
- e) Calidad en la gestión; la APDAYC busca la excelencia, para ello cuentan con un control adecuado mediante la certificación de calidad ISO 9001, donde se monitorea a través de un tablero de mando integrado todos los procesos e indicadores de gestión de la institución.
- f) Liderazgo de la sociedad a nivel nacional e internacional; a través de una óptima gestión de gobierno corporativo de la institución, buscan ser la primera sociedad de gestión colectiva de américa latina y una de las primeras a nivel mundial de las sociedades de gestión colectiva autorales y conexos (CISAC).
- g) Cultura de competitividad y profesionalismo; al tener una cultura organizacional sólida, conlleva a que la APDAYC pueda alcanzar sus objetivos y sea competitiva.

3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa

En la siguiente tabla se puede observar que los elementos de los valores propuestos para la APDAYC, contribuyen su desarrollo institucional.

Tabla 17.

Elementos de los valores propuestos para la empresa

Matriz de identidad de valores				
Valor/Grupos de Interés	Estado	Clientes Directos	Proveedores	Sociedad
Compromiso		X		X
Trabajo en equipo		X	X	X
Protección	X	X		
profesionalismo		X	X	X
Responsabilidad Social	X	X	X	X
Solidaridad	X	X		X

3.3.4. Valores propuestos

- Compromiso y responsabilidad; en todas nuestras acciones.
- Trabajo en equipo; de asociados, trabajadores y gestoras.
- Protección; de nuestros autores, trabajadores y acervo cultural.
- Profesionalismo; para explotar las oportunidades y reducir las debilidades.
- Responsabilidad Social; influenciar con nuestra conducta y obras musicales a la eco sostenibilidad, integración, inclusión e identidad nacional.
- Solidaridad; entre los asociados, autores peruanos y la población más necesitada.

3.4. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa

- Se presentará la visión, misión y valores de manera grupal en donde se pueda denotar que los valores se alinean a la visión y misión de la APDAYC, por tal razón se realizará el análisis de cada uno de los valores, midiendo su aporte a las mismas.
- La misión está alineada a la visión, esta última señala llegar a ser a nivel Latinoamérica, la sociedad de gestión colectiva líder, tanto en su gestión societaria, como en el aprecio por parte de la población, y la misión es de proteger los derechos de comunicación pública de sus autores, otorgar las licencias de uso de la música y administrar con equidad las regalías recaudadas.
 - En cuanto al valor del profesionalismo, está alineado con la visión, este valor es consecuente con lo que la APDAYC requiere evaluar, para ser considerada como una institución de servicio por excelencia y mantenerse siempre competitiva.
 - En cuanto al valor de trabajo en equipo, aporta con la misión, para que la institución brinde el servicio de recaudación (cobro del derecho de autor a través de los diversos rubros de explotación de la música) y el reparto de regalías de forma equitativa y oportuna, es necesario el trabajo en equipo entre los empleados y directivos de la institución.

Tabla 18.

Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa

VISIÓN	
Lograr un posicionamiento estratégico que permita ser la sociedad líder de gestión colectiva de derecho de autor más eficiente de Latinoamérica, con un crecimiento sostenible en su recaudación y mejorar la distribución de regalías para sus autores, para lograr estas metas utilizaremos las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto, como también implementar las mejores prácticas generales y desarrollar nuestro equipo humano.	
MISIÓN	
Administrar y cautelar el patrimonio de autores y compositores en defensa de la propiedad intelectual, lograr el bienestar de todos nuestros socios, en base al reparto justo de regalías, y alcanzar mayor posicionamiento a nivel nacional.	
VALORES	
VALOR	ALINEACIÓN
Compromiso	Reconocemos y tenemos en cuenta el compromiso del Personal y Directivos para la consecución de los Objetivos
Trabajo en Equipo	Involucrar a todos los colaboradores de la Institución, ya que cada uno genera un valor en beneficio de APDAYC
Protección	Somos conscientes de la protección que por obligación se debe de dar a nuestros colaboradores para que gocen de una clima laboral adecuado
Profesionalismo	Mantener un compromiso moral permanente con lo que se hace internamente y externamente
Responsabilidad Social	Somos una empresa socialmente responsable aplicando nuestros valores en beneficio de nuestros clientes internos, externos y del medio ambiente
Solidaridad	Brindamos el apoyo correspondiente en apoyo y asesoría social, legal y beneficios a favor de los colaboradores, directivos y asociados

Capítulo IV: Análisis Externo

4.1. Tendencias de las variables del entorno

Para la realización del análisis externo, se ha agrupado las variables analizadas en político-gubernamental, económico, legal, cultural, tecnológico y ecológico, para poder identificar las tendencias de éstas y sus respectivos impactos en la APDAYC.

Además, se analizará el impacto de las fuerzas externas en la institución, clientes y proveedores, para luego realizar la elaboración y ponderación de la matriz de oportunidades y amenazas.

4.1.1. Análisis Político-Gubernamental

En el ámbito político-gubernamental, se evalúan variables de índole de estabilidad gubernamental, política fiscal, política económica, y competitividad económica, legislación tuitiva en derecho de autor y conexos.

- **Estabilidad Gubernamental**

Según Ferrero (2015), ex ministro de comercio exterior y turismo durante el gobierno de Alejandro Toledo en la web América Economía, El Perú ha gozado en las últimas dos décadas de un período de estabilidad democrática y económica. Esto ha permitido que nuestra economía se haya manejado con precaución y racionalidad, con sus alzas y bajas, con promoción de la inversión, con apertura comercial y con estabilidad macroeconómica, tal y como se indica, la actual

coyuntura que pasa el país con un gobierno que no goza del respaldo del congreso y teniendo en cuenta que la economía y la política van de la mano, esto puede crear desestabilidad económica e incertidumbre. Para ello el gobierno deberá intentar manejar su frente interno con una bancada disminuida ante los enfrentamientos con la oposición lo cual lo han ido desgastando.

Tendencia

Ante ese contexto, la tendencia es que el estado no refleja confianza, muy por el contrario, refleja incertidumbre, lo cual no es bueno, ya que la inversión puede decaer al igual que la generación de bienes y servicios, por lo tanto no es lo ideal para el crecimiento de una empresa.

- **Política Fiscal**

Según Torres-Llosa (2017), en lo que va del año y en lo que resta de gestión del actual gobierno para el año 2019, se espera que se aplique una política fiscal más agresiva **para permitir acelerar el crecimiento económico**, este escenario, hará que nuevamente el círculo virtuoso de la generación de empleo, inversión y demanda de crédito empiece a marchar, esta situación se produce en un contexto de mejora de la economía mundial que es importante para el Perú, debido a que se cuenta con una economía abierta, de acuerdo con las proyecciones del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2017), el producto bruto interno (PBI) creció 4.2% a fines del 2017, mientras que el banco de inversión J.P. Morgan (JP Morgan, 2017), prevé una expansión de 4.4% para el mismo año, esto conlleva a una mayor disposición del

peruano para invertir en su país, frente a lo que ocurrió en la década de 1980 o 1990. Según la publicación del Fondo Monetario Internacional (FMI, 2017), acerca del crecimiento económico en el Perú, **la plena ocupación de todos los recursos productivos (humanos, naturales y de capitales)**, en cuanto se refiere al capital, es tener la capacidad de dinero o crédito utilizado para invertir en un negocio o hacerlo crecer, lo cual puede provenir de diversas fuentes. Un plan de negocios puede enumerar los bienes necesarios para empezar una empresa, tales como equipos, suministros de oficina, mobiliario y computadoras. El dinero de la inversión necesario para comprar esos bienes es considerado capital. En cuanto se refiere a capital humano, son las personas que producen y venden tus productos., los recursos naturales se encuentran en la naturaleza y le ayudan a una empresa a crear un producto. El término "recursos naturales" normalmente sale a flote cuando se habla del impacto del negocio en el medio ambiente, y **estabilidad en los precios**, para que no sufran elevaciones o disminuciones importantes; teniendo como objetivo primordial mantener la estabilidad. Esto significa que los precios no deben subir (inflación) de forma significativa ni tampoco bajar (deflación) durante un período prolongado.

Tendencia

Dentro de este ámbito, se puede determinar que la tendencia del gobierno actual, seguirá manteniendo una política fiscal expansiva para el fortalecimiento de la demanda en la economía y rebatir la desaceleración económica, lo cual conlleva a la estabilidad y desarrollo macroeconómico del Perú.

- **Política Económica**

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2017), en el Perú las políticas económicas tienen como objetivo el crecimiento sostenido de la producción (PBI), el mantenimiento de una inflación baja, un alto nivel de empleo y unas cuentas externas en equilibrio.

Tendencia

Por tal motivo la política económica, se orientará a incentivar el crecimiento sostenido del PBI, mantener la inflación en niveles bajos, con medidas tributarias que incentiven un mayor consumo y una mayor inversión, lo cual será positivo para la empresa y un modelo económico de libre mercado, esto permite que la industria musical crezca, lo cual ayudaría a cambiar la situación económica de la APDAYC. El promedio ideal de recaudación por habitante es de 01 US\$ dólar a nivel Latinoamérica. En el Perú, la recaudación per cápita por derecho de autor es de 0.82 US\$ dólar por habitante, una de las más bajas de Latinoamérica

Competitividad Económica

El fortalecimiento de una competitividad económica conlleva a un país o región a tener la capacidad de retener, crear inversión y talento, la competitividad tiene muchísima importancia en el desarrollo del país, pues entre más competitivo se logra ser, mejores inversiones se atraen y el PBI crece.

De acuerdo con el Banco Mundial (BM, 2016), la competitividad es uno de los aspectos que deben tener las regiones y ciudades para promover el bienestar de sus residentes, ya que refiere la competitividad a la presencia de bases sostenibles para el crecimiento del empleo, de los ingresos y la inversión y el comercio en respuesta a las oportunidades del mercado

Tendencia

La competitividad hoy en día, se mide con los 12 (doce) pilares que son considerados importantes para la sostenibilidad económica del país, dentro de ese contexto de competitividad, existen factores de carácter obligatorio, los cuales son ubicación geográfica, extensión territorial y densidad poblacional de un país en busca de alcanzar economías de escala. También existen factores como la cultura y la educación, las cuales conllevan a un mayor nivel de avance tecnológico e innovación educativa para un país.

Tabla 19.

Pilares de competitividad – Perú (2017-2018, 2016-2017)

Pilares	2017- 2018		2017- 2018			
	Posición	Valor	Posición	Valor		
1.- Instituciones	116	3.2	106	3.4		
2.- Infraestructura	86	3.8	89	3.6		
3.- Entorno macroeconómico	37	5.4	33	5.4		
4.- Salud y Educación Primaria	93	5.4	98	5.3	Pilares	Posición
5.- Educación superior y capacitación	81	4.1	80	4.1	3, 8 y 10	1 a 60
6.- Eficiencia de mercado de bienes	75	4.3	65	4.4	6, 7 y 11	61 a 80
					1,2, 4, 5, 9 y	
7.- Eficiencia de mercado laboral	64	4.3	61	4.3	12	81 a 137
8.- Desarrollo del mercado financiero	35	4.5	26	4.7		
9.- Preparación tecnológica	86	3.7	88	3.6		
10.- Tamaño del mercado	48	4.5	48	4.4		
11.- Sofisticación en materia de negocios	80	3.8	78	3.8		
12.- Innovación	113	2.8	119	2.8		

Nota: Tomado de la “Cámara de Desarrollo Industrial (CDI)”, por el Foro Económico Mundial (WEF), 2018.
 Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

- **Partida Socio Cultural**

La partida o presupuesto socio cultural es muy importante, ya que es la sostenibilidad directa para los asociados de la APDAYC donde se cargan joyas musicales, reconocimientos para los asociados, atenciones médicas y sociales entre otros, actualmente dicho monto no puede exceder el 7% del presupuesto general de la institución (Memoria APDAYC, 2011).

Tendencia

Si esta partida es disminuida, no podrían atender los beneficios en toda su proporción para los asociados que son la razón de ser de la APDAYC.

- **Legislación tuitiva en derecho de autor y conexos**

El impuesto al rubro de espectáculos en el Perú, se redujo en el segundo mandato del ex presidente Alan García, lo cual se derogó merced al D.L. 776 el impuesto municipal a los espectáculos no deportivos que ascendía al 15% de la recaudación de taquilla. Así también se redujo el pago de los impuestos de artistas no domiciliados del 30% a sólo el 15%, homologando así las condiciones para la actividad de megaconciertos con países vecinos como Brasil, Argentina, Uruguay y Chile (Memoria APDAYC, 2011), lo cual le permitió incrementar los ingresos por recaudación de APDAYC desde el año 2007 hasta el 2011 en un 293% , lo que representa un ingreso (recaudación) de S/ 3'951,704 soles (2007) a 11' 571,761 soles (2011), y en la actualidad al cierre del ejercicio (2017) a 62'550 mil soles (Memoria APDAYC, 2017).

Tendencia

Por la representatividad porcentual, esta variable en cuanto a piratería y sobre importación y exportación de música refleja un desarrollo negativo en la industria de la música, pero en cuanto a la derogación del impuesto municipal a los espectáculos no deportivos que ascendía al 15% de la recaudación de taquilla y a la reducción del pago de los impuestos de artistas no domiciliados del 30% a sólo 15%, le brinda un crecimiento en favor de la empresa (APDAYC 2017).

4.1.2. Análisis económico

En el ámbito económico, se evalúan variables tales como la inflación, el PBI, la tasa de desempleo, la composición socio económica del Perú e inversión.

- **PBI**

Según un reporte publicado por el señor Juan Mendoza - director de la maestría en economía de la universidad del Pacífico en el portal de negocios y economía “semana económica” (Mendoza, 2014), El PBI tiene un desempeño bajo, ya que está aumentando por debajo del crecimiento potencial de la economía, la proyección de crecimiento de la economía peruana para el 2015 se ha reducido de 4,2% a 3,0%.

Tendencia

Se avizora que la economía del Perú vaya en forma creciente, pero por debajo de lo esperado según los números del PBI con respecto al año anterior.

Tabla 20.

Variación del PBI real del 2014-2017 Proyección año 2018

Año	2014	2015	2016	2017	2018
Var. PBI Real	2.4	2.5 - 3.3	4.3	5.3	4.5

El incremento de la economía es beneficioso para los habitantes, para los proveedores y para el sector musical, así como para la APDAYC, ya que su recaudación por derecho de autor aumentaría.

En el Perú la economía creció en un 6.3% en el último año, si bien es cierto en el año 2011 fue de 6.9% mantiene una tasa consistente de crecimiento que en promedio es de 6.5%, esto debido al dinamismo de la demanda interna (inversión privada y pública) que creció en un 7.4% lo cual contrarrestó la caída en las exportaciones.

- **Inflación**

En el mismo informe, la proyección de la inflación por parte del BCRP, para los siguientes años (2016: 2.75% en promedio y 2017: 2.25% en promedio, cifras a proyectadas a septiembre) se mantiene en menos de dos dígitos (BCRP, 2014).

Figura 5. Proyección de la Inflación 2010-2017. Tomado del Reporte de Inflación 2018, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018, Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/junio/report-de-inflacion-junio-2018.pdf>

Tendencia

En el presente escenario, se puede indicar que la economía del Perú desde el año 2016 hasta el al 2018, mostrará un equilibrio de precios, lo cual es beneficioso para los consumidores, el sector musical y para la APDAYC.

- **Tasas de Desempleo**

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI, La variación porcentual de los años 2015/2016 es de 22%, lo cual denota un incremento en comparación a años anteriores (INEI, 2015-2016).

La población económicamente activa – PEA, alcanzó una variación porcentual en los años 2015-2016 del 2.5% (INEI, 2015-2016).

Tabla 21.

Perú: Población Económicamente Activa

Perú: Población Económicamente Activa, según ámbito geográfico, 2011, 2015 y 2016						
	2011	2015	2016	Incremento promedio anual 2011-2016 (Miles de personas)	Tasa de crecimiento promedio anual (%) 2011-2016	Variación porcentual (%) 2016/2015
Total	15,948.80	16,498.40	16,903.70	191.00	1.20	2.50
Área de residencia						
Urbana	11,852.80	12,584.10	13,066.10	242.60	2.00	3.80
Rural	4,096.00	3,914.30	3,837.60	-51.70	-1.30	-2.00
Región natural						
Costa	8,639.10	8,984.10	9,331.70	138.50	1.60	3.90
Sierra	5,255.90	5,423.00	5,420.80	33.00	0.60	0.00
Selva	2,053.80	2,091.30	2,151.20	19.50	0.90	2.90

Nota. Perú: Población Económicamente Activa, según ámbito geográfico, 2011, 2015 y 2016. Tomado del documento Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamento, 2007-2016, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018, Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1441/libro.pdf

Tabla 22.

Perú: Población desempleada

Perú: Población desempleada, según área de residencia, 2011,2015 y 2016					
(Miles de personas y porcentaje)					
Área de residencia	2011	2015	2016	Tasa de crecimiento promedio anual (%) 2011-2016	Variación porcentual (%) 2016/2015
Total	641.40	579.10	706.60	2.00	22.00
Área de residencia					
Urbana	604.10	549.00	676.50	2.30	23.20
Rural	37.30	30.10	30.10	-4.20	-0.20

Nota. Perú: Población desempleada, según área de residencia, 2011,2015 y 2016. Tomado del documento Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamento, 2007-2016, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018, Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1441/libro.pdf

Tabla 23.

*Perú: Evolución del ingreso promedio***Perú: Evolución del ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, 2007-2016**

(Soles corrientes)

Nota. Perú: Evolución del Ingreso Promedio mensual proveniente del trabajo, 2007,2016. Tomado del documento Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamento, 2007-2016, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018, Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1441/libro.pdf

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – MTPE, la demanda ocupacional por sector, según estudio realizado por la entidad competente en base a las encuestas de demanda ocupacional de los cinco sectores más dinámicos a nivel nacional; para los años 2015/2016 habían previsto la demanda de trabajadores por cada sector, y por orden de demanda y participación se tiene: servicios prestados a empresas (56,309-45%), construcción (34,562-28%), comercio (23,609-19%), minería e hidrocarburos (5,324-4%) y establecimientos financieros y seguros (4,848-4%) (MTPE, 2016).

Tendencia

Las tasas de desempleo alcanzan un aumento moderado a consecuencia de la desaceleración económica.

El impacto en los clientes, se da en el menor nivel socioeconómico, esto se constituye en una amenaza para las empresas, ya que podría impactar en la demanda de los servicios y/o productos.

- **Composición Socioeconómica del país**

La composición socioeconómica del Perú ha sufrido cambios debido al crecimiento económico.

Actualmente, los sectores socioeconómicos han tenido una variación positiva.

Figura 6. Evolución del nivel socioeconómico de hogares de Lima Metropolitana (Participación %). Tomado de Informe APEIM – NSE Perú 2016, por Asociación Peruana de

Empresas de Mercados, 2016. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>.

Tendencia

Podemos indicar que los nuevos sectores que registran mayor ingreso en promedio, se dirigen a gastos destinados al turismo, buscando entretenimiento y diversión (6 de cada 10 habitantes de la capital, tienen planificado realizar alguna actividad relacionada a viajes por turismo).

Para los proveedores, el impacto es tener más oportunidades de desarrollo y como consecuencia mayores ingresos.

Para las empresas, la oportunidad de ingresar a nuevos mercados.

- **Inversión**

De acuerdo a lo que se establece en el Plan Perú 2010 – 2021 (Plan Bicentenario), se aleja de la tendencia mostrada en los pronósticos del estudio “La economía en el Perú Republicano” de Bruno Seminario, según los cuales hacia el 2021 la inversión llegaría al 19.5% del PBI, esta proporción resulta menor a la propuesta en el plan que responde a una política de promoción de la inversión orientada a asegurar niveles de crecimiento del PBI por encima del 5% anual. El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN, postula mantener en el periodo niveles sostenidos de inversión en promedio equivalentes al 24% del PBI, (Ceplan, 2011).

Evolución de la Inversión: 2008-2021 Tendencias y Metas Ceplan

Según lo establecido en Planeamiento Estratégico (Falcon, Illatopa, Jiménez & Noblecilla, 2013), la naturaleza subsidiaria del estado peruano consiste en asumir el reto de multiplicar la inversión privada, sobre todo la productividad promedio pasando de US\$ 15,519 a US\$ 25,860, sobre la base de una adecuada política económica en general y política de inversión pública en particular como: estabilidad de la política económica para garantizar un clima de confianza a la inversión productiva, elevación del índice de protección al inversionista, elevación de la competitividad empresarial de las mypes mediante el desarrollo de redes y de cadenas productivas, política monetaria antiinflacionaria entre otras

Tendencia

Al disminuir la inversión en el Perú de manera directa, afecta en general a los bienes y servicios que generan ingresos en favor de la economía del país, por tal razón al haber menos inversión afecta al pago del derecho de autor ya que las personas naturales y jurídicas podrían optar por priorizar otro tipo de negocios.

4.1.3. Análisis legal

La APDAYC tiene como base los siguientes decretos y estatutos:

- Decreto Legislativo No 822 Ley sobre el derecho de autor, (Decreto Legislativo N° 822, 1996).

- Estatuto de la Asociación Peruana de Autores y Compositores – APDAYC. (Estatuto APDAYC, 2015).
- Convenio de Berna para la protección de las obras literarias y artísticas. Convenio de Berna, 1979).
- Constitución Política del Perú. (Constitución Política del Perú, 1993)
- Decisión 351 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena. Régimen Común sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos. (Régimen Común sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos, 1993).

Legislación Autoral y Conexa.

El Perú cuenta con una legislación tuitiva en derecho de autor y conexos, tanto en la difusión de sus obras a través de organismos de radiodifusión.

El Perú ha firmado todos los Convenios Internacionales de Propiedad Intelectual: Berna, Roma, Bruselas.

La normatividad vigente (Estatuto Apdayc, 2015, genera que la APDAYC, tenga base legal para actuar en compromiso con la ley y la haga cumplir. Por ello, en salvaguarda de la propiedad intelectual, la APDAYC hace cumplimiento de las disposiciones y normas tanto nacionales como internaciones relacionadas a la distribución de remuneraciones por explotación de derechos de autor.

Tendencia:

Es favorable y sólido para la APDAYC, contar con el decreto legislativo N° 822 en conciencia de todos los peruanos, ya que constitucionalmente está promulgada y eso impacta favorablemente en los autores.

- **Estatuto de la Asociación Peruana de Autores y Compositores – APDAYC.**

La APDAYC al tener modificaciones en sus estatutos en periodos de corto plazo, hace que pierda seriedad la normatividad vigente expuesta en dicho documento, ya que, para los entes gubernamentales como INDECOPI (ente que regula a la APDAYC), podría ser contraproducente y también podría tener injerencia en el entorno externo por tomar información desactualizada.

Tendencia

La modificación constante del documento a nivel de estatuto, denota poca seriedad y genera incertidumbre para los entes reguladores y para el entorno externo.

4.1.4. Análisis cultural

- **Difusión de Música Extranjera**

Según la información tomada de Enciso (2016) en su blog, la música extranjera preferida por los peruanos:

la música extranjera está tan mimetizada por su forma de expresar emociones, sentimientos y experiencias que se asemeja a su estilo de vida. Es por eso por lo que en el Perú se pueden escuchar varios géneros musicales extranjeros tan bien fusionados que no se pueden prescindir de ellos. En la calle, en los barrios y en las zonas residenciales se escucha música proveniente de otros países. Un ejemplo es el transporte público en Lima, en sus unidades se puede escuchar por los parlantes la fuerza del rock, el sabor de la salsa, el ritmo de la cumbia y la ligereza del pop.

Se puede determinar que el peruano es variopinto culturalmente.

Una misma persona puede empezar en un sólo día escuchando una buena salsa, después oír un poco de rock en castellano o inglés, cambiar a pop y terminar con una balada, sin antes terminarla con una cumbia de los 70's y sin darse cuenta, ya pasó por diferentes estilos de música extranjera.

Además de la forma de ser de cada persona, la sociedad y la cultura tienen influencia sobre los gustos por la música, así como nuestros padres, tíos, hermanos o amigos mayores. Es así como intervienen en las preferencias de las personas, algunos recuerdos o experiencias vividas, que tienen relación con un tema musical en especial.

La radio tiene un poder único, más allá del actual smartphone o las páginas web de música, es el medio masivo más difundido que indica la

música que se debe oír, pudiendo llegar a todos los estratos sociales. Los ritmos extranjeros más populares se presentan en diferentes formas y tiempos. Aunque pasen los años se mencionarán los más escuchados que asistieron al Perú para quedarse.

Tendencia

Por la razón que en Perú se escucha más música extranjera que peruana, la APDAYC adquirió frecuencias radiales a nivel nacional para que haya mayor difusión de las obras de los autores y compositores peruanos con la finalidad que sus obras sean escuchadas y generen mayor beneficio para el autor, al no tener impacto favorable esto repercute en las regalías del autor.

- **Identificación de la Sociedad Peruana con la APDAYC**

La APDAYC actualmente no cuenta con un posicionamiento deseado, con lo cual, el entorno externo en reiteradas ocasiones no tenga conocimiento de su existencia o razón de ser, por tal motivo, el presente trabajo el cual se viene ejecutando, es para consolidar un posicionamiento de la APDAYC, ya que el entorno externo tiene la percepción de que la institución no realiza el reparto de regalías de manera proporcional, es decir, no existe un trato equitativo al momento de distribuir los beneficios o ganancias de los autores que tienen por sus obras, hecho que incluso conllevó al propio INDECOPI, a iniciar una investigación de oficio a la APDAYC, y que la opinión publica tenga varias dudas del manejo institucional.

Tendencia

A falta de un posicionamiento como institución por una reputación no muy clara, la APDAYC genera varias barreras de incertidumbre por el pago del derecho de autor.

- **Salvaguardia del Acervo Cultural**

La protección del patrimonio cultural forma parte integral de la riqueza material y espiritual mundial. El patrimonio cultural, movable e inamovable, junto con el entorno natural y el patrimonio cultural inmaterial, representan valores que contribuyen a la educación y a la cultura social de la colectividad. Asimismo, tiene un impacto económico importante porque, junto con el entorno natural, representa el pre requisito básico para una próspera industria de la música como en este caso ya que la música es cultura (Memoria APDAYC, 2011).

Tendencia

Al preservar el acervo cultural, cuando hablamos de música, se crea una cultura del pago de derecho de autor, ya que se sostiene que dicho pago es en favor del autor de forma equitativa y puntual.

4.1.5. Análisis Tecnológico

- **Piratería y Contrabando**

Según el Plan de Gobierno (Plan de Gobierno APDAYC, 2013-2018), indica lo siguiente:

Incidencia de la piratería en el mercado peruano: La piratería fonográfica en el Perú según reportes de la IFPI es del 99% mientras que por INDECOPI es del 98%, lo cual implica que Perú sigue teniendo una de las tasas más altas de piratería fonográficas del mundo.

La importación y exportación de música: El porcentaje de exportación de música peruana puede estimarse en relación directa al porcentaje de regalías que recibe APDAYC de otras partes del mundo en comparación a lo remesado al exterior; verificándose que en el 2017 APDAYC remesó a editores y sociedades extranjeras la suma de 10'069,617.8 nuevos soles y solo percibió de estos la suma de 551,154.85 nuevos soles lo que únicamente correspondió al 5.5% del total remesado. Esto indicaría una relación de ponderación comercial de 20 a 1 en favor de la música extranjera sobre la nacional

Tendencia:

El aumento de la piratería en cuanto se refiere a la música es muy perjudicial para la APDAYC, ya que se deja de percibir muchos ingresos por el mercado pirata e informal.

- **Innovación en tecnologías de comunicación digital**

Según Ayuso (2016) en su blog la imparable evolución de la industria musical:

Una década puede dar para mucho, y si no que se lo pregunten a la industria musical. El consumo del arte de las musas, como se le conoce popularmente, ha cambiado por completo en los últimos años. La globalización, el auge de internet, la evolución tecnológica y la eterna búsqueda de la comodidad del consumidor, ha revolucionado la forma de escuchar música en prácticamente todo el mundo.

Se evidencia este cambio de manera inevitable ya que las ventas de la música digital se imponen a las físicas en todas partes del mundo.

Potr otro lado podemos indicar que según Zagaceta (2017) en su blog Música Digital - Un breve repaso del mercado cita lo siguiente:

El mercado de música digital viene tomando cada vez más importancia a nivel global. Las ventas entre formato físico y formato digital (descargas en iTunes, etc.) se equipararon a fines del año 2014. La tendencia sigue igual, cada vez se venden menos discos, y más personas consumen música en formato digital. La causa es básicamente por la masificación de los smartphones y otros dispositivos digitales a nivel mundial.

Regalías - Antes, las disqueras tenían importantes ingresos mientras sus artistas (la mayoría de ellos) no obtenían ganancias justas por sus ventas. Hoy en día

las cosas son más favorables y transparentes para cualquier artista independiente. Los distribuidores digitales proporcionamos la información transparente, para el pago justo de regalías, obtenido directamente de las tiendas digitales.

Finalmente, si bien el avance tecnológico es positivo (llámese los archivos digitales e música), tiene dos aristas en este caso, la primera que por estos medios tecnológicos digitales, se ha masificado y se reproduce en millones de usuarios, lo que lo hace más conocido, que de cierto modo es positivo que todos puedan escuchar y acceder, la segunda arista viene por el tema, que si bien lo escuchan grandes cantidades de personas, estas no están registradas y por lo tanto no pagan derechos de autor entre otros, lo cual perjudica a los autores (derechos de propiedad intelectual).

Tendencia:

Como se puede observar, el Incremento de los usuarios con acceso a la industria de la música a través del “streaming” (es la tecnología que nos permite ver un archivo de audio o video directamente desde internet a través de una página o aplicación móvil, sin tener que descargarlo previamente a un dispositivo, lo vemos mientras que va descargando) y descargas, va en un considerable crecimiento sobre todo en el Perú y en general en la región.

Se puede concluir que este consumo seguirá en subida y es una variable fundamental a tomar en cuenta para posibles decisiones futuras con respecto a los avances e influencias de la tecnología en el ambiente musical.

4.1.6. Análisis ecológico

- **Cuidado del medio ambiente**

Para la protección del planeta es necesario adquirir hábitos o costumbres sencillas que permitan reducir la contaminación, ahorrar energía y conservar los diferentes recursos naturales.

Solamente hay que cuidar pequeños hábitos que pueden marcar una gran diferencia.

En cuanto se refiere a las empresas es dedicar una serie de acciones y esfuerzos que llevan a cabo las empresas para compatibilizar sus actividades comerciales y corporativas con la preservación del medioambiente y de los entornos en los que operan.

Tendencia:

En la actualidad, el cuidado responsable del medio ambiente, la responsabilidad social empresarial, ha tomado mayor relevancia en la mayoría de procesos de las organizaciones.

4.2. Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno

En la siguiente tabla, se observa el comportamiento de las variables externas, esto afecta tanto a los clientes como a los proveedores, es importante definir el impacto de las tendencias en estos grupos de interés para el desarrollo del presente Plan Estratégico.

Tabla 24.

Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno

TIPO VARIABLE	VARIABLE	TENDENCIA	OPOR-TUNIDAD	AME-NAZA	IMPACTO EN LOS CLIENTES	IMPACTO EN LOS PROVEEDORES
VARIABLES POLÍTICAS GUBERNAMENTALES	Estabilidad Gubernamental	Incremento del nivel de incertidumbre de la gestión inicial del gobierno.		X	Menor demanda	Disminución de pagos
	Política fiscal	Incremento del crecimiento económico. Generar una Política Expansiva.	X		Mayor demanda	Mayores Ventas
	Política económica	Incentivar un modelo económico de libre mercado.	X		Mejora de la situación económica	Acceso a nuevos mercados
	Competitividad Económica	Incremento de posición y valor de los factores de competitividad	X		Mejora de la calidad de vida	Crecimiento de las inversiones por la posición de los factores de competitividad. Mayores costos para implementar productos y servicios. Nuevas alternativas de unidades de negocios.
	Partida Socio Cultural	Disminución de la partida Socio Cultural		X	Menor poder adquisitivo y menor demanda	Menores Ventas
	Legislación Tuitiva en Derecho de Autor y Conexos	Reducción del Impuesto Municipal de los Mega Conciertos	X		Mayor poder adquisitivo	Mayores Ventas
VARIABLES ECONÓMICAS	PBI	Crecimiento del PBI	X		Mayor poder adquisitivo y mayor demanda	Mayores Ventas
	Inflación	Inflación con cifras controladas	X		Mayor poder adquisitivo y mayor demanda	Mayores Ventas
	Tasas de Desempleo	Incremento de los índices de desempleo.		X	Menor poder adquisitivo y menor demanda	Mayores costos
	Composición socioeconómica del país	Incremento de NSE con mayor poder adquisitivo Incremento del sector turismo	X		Mayor poder adquisitivo y mayor demanda	Mayores Ventas
	Inversión	Disminución de la Inversión Pública y Privada		X	Menor poder adquisitivo y menor demanda	Menores Ventas
VARIABLES LEGALES	Decreto Legislativo N° 822 Ley Sobre Derecho de Autor	Normatividad sólida que permite mayor competitividad.	X		Mayor Confiabilidad	Incremento de pago
	Estatuto de APDAYC	La normativa vigente se encuentra en constante cambio.		X	Incertidumbre Política	Modelo contractual poco fiable
VARIABLES CULTURALES	Difusión de Música Extranjera	Disminución de difusión de la Música Peruana		X	Menor poder adquisitivo y menor demanda	Menores Ventas
	Identificación de la Sociedad Peruana con APDAYC	Bajo Posicionamiento de la Sociedad Peruana		X	Menor poder adquisitivo y menor demanda	Menores Ventas
	Salvaguardia del Acervo Cultural	Incremento de la conciencia al pago de derecho de autor	X		Mejora en la calidad de vida	Incremento de Ventas
VARIABLES TECNOLÓGICAS	Piratería y Contrabando	Incremento de la informalidad		X	Menor poder adquisitivo y menor demanda	Menores Ventas
	Innovación en Tecnologías de Comunicación Digital	Incremento de los usuarios con acceso a la industria de la música por medios digitales (Web y Smartphones).	X		Mejora en la calidad de vida	Mejorar la calidad de los procesos
VARIABLES ECOLÓGICAS	Cuidado del medio ambiente	Incremento de la sostenibilidad de ser socialmente responsable.	X		Incremento de la conciencia por el cuidado del medio ambiente. Clientes más informados y capaces de discernir por alternativas eco-amigables.	Adaptación de sus políticas y procesos. Mayor búsqueda de tecnología eco eficiente.

4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno

En la siguiente tabla, se observa que al analizar cada una de las variables del entorno, contribuirá a aprovechar cada una de ellas en favor de la industria musical.

Tabla 25.

Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno

TIPO VARIABLE	VARIABLE	TENDENCIA	OPOR-TUNIDAD	AME-NAZA	EFECTO EN LA EMPRESA	EFECTO EN LA EMPRESA
VARIABLES POLITICAS GUBERNAMENTALES	Estabilidad Gubernamental	Incremento del nivel de incertidumbre de la gestión inicial del gobierno.		X	Negativo	Menor Recaudación
	Política fiscal	Incremento del crecimiento económico. Generar una Política Expansiva.	X		Positivo	Mayor Recaudación
	Política económica	Incentivar un modelo económico de libre mercado.	X		Positivo	Mayor Recaudación
	Competitividad económica	Incremento de posición y valor de los factores de competitividad	X		Positivo	Mayor Recaudación
	Partida Socio Cultural	Disminución de Partida Socio Cultural		X	Negativo	Menor Recaudación
	Legislación Tuitiva en Derecho de Autor y Conexos	Reducción del Impuesto Municipal de los Mega Conciertos	X		Positivo	Mayor Recaudación
VARIABLES ECONÓMICAS	PBI	Crecimiento del PBI	X		Positivo	Mayores Ventas
	Inflación	Inflación con cifras controladas	X		Positivo	Mayor Recaudación
	Tasas de Desempleo	Incremento de los índices de desempleo.		X	Negativo	Menor Recaudación
	Composición socioeconómica del país	Incremento de NSE con mayor poder adquisitivo	X		Positivo	Mayor Posición de Consumo
	Inversión	Incremento del sector turismo				
VARIABLES LEGALES	Decreto Legislativo No 822	Disminución de la Inversión Pública y Privada		X	Negativo	Menor Recaudación
	Ley Sobre Derecho de Autor	Normatividad sólida que permite mayor competitividad.	X		Positivo	Incremento de Pago
	Estatuto de APDAYC	La normativa vigente se encuentra en constante cambio.		X	Negativo	Disminución de Pago
VARIABLES CULTURALES	Difusión de Música Extranjera	Disminución de difusión de la Música Peruana		X	Negativo	Menor Recaudación
	Identificación de la Sociedad Peruana con APDAYC	Bajo Posicionamiento de la Sociedad Peruana		X	Negativo	Bajo Posicionamiento
	Salvaguardia del Acervo Cultural	Incremento de la conciencia al pago de derecho de autor	X		Positivo	Mayor Recaudación
VARIABLES TECNOLÓGICAS	Piratería y Contrabando	Incremento de la informalidad		X	Negativo	Menor Recaudación
	Innovación en Tecnologías de Comunicación Digital	Incremento de los usuarios con acceso a la industria de la música por medio digitales (Web y Smartphones).	X		Positivo	Nuevas Alternativas de Comunicación y Recaudación
VARIABLES ECOLÓGICAS	Cuidado del medio ambiente	Incremento de la sostenibilidad de ser socialmente responsable.	X		Positivo	Mayor búsqueda de tecnología eco eficiente.

4.4. Oportunidades

En la siguiente tabla, se puede observar que el objetivo de realizar un análisis del entorno para la APDAYC, es poder identificar las oportunidades más importantes que podrían beneficiar su gestión y así formular estrategias que le permita potenciar sus recursos.

Tabla 26.

Oportunidades

TIPO VARIABLE	VARIABLE	TENDENCIA	OPORTUNIDAD
Variable Política - Gubernamental	Política fiscal	Incremento del crecimiento económico. Generar una Política Expansiva.	X
	Política económica	Incentivar un modelo económico de libre mercado.	X
	Competitividad económica	Incremento de posición y valor de los factores de competitividad	X
	Legislación Tuitiva en Derecho de Autor y Conexos	Reducción del Impuesto Municipal de los Mega Conciertos	X
Variable económica	PBI	Crecimiento del PBI	X
	Inflación	Inflación con cifras controladas	X
	Composición socioeconómica del país	* Incremento de NSE con mayor poder adquisitivo * Incremento del sector turismo	X
Variable Legal	Decreto Legislativo N° 822 Ley Sobre Derecho de Autor	Normatividad sólida que permite mayor competitividad.	X
Variable Cultural	Salvaguardia del Acervo Cultural	Incremento de la conciencia al pago de derecho de autor	X
Variable Tecnológica	Innovación en Tecnologías de Comunicación Digital	Incremento de los usuarios con acceso a la industria de la música por medio digitales (Web y Smartphones).	X
VARIABLES ECOLÓGICAS	Cuidado del medio ambiente	Incremento de la sostenibilidad de ser socialmente responsable.	X

4.5. Matriz de evaluación de los factores externos EFE:

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) se determina haciendo un listado de las principales oportunidades y amenazas (factores externos claves) encontradas en los análisis de las tendencias del macro entorno y del grado de atraktividad de la industria, a cada factor clave se le asigna una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante).

Otorgando a cada uno de los factores la calificación dentro del rango de uno (01) hasta cuatro (04) puntos para señalar lo tan eficiente que podrían responder las estrategias actuales de la APDAYC. La puntuación de cuatro (04), equivale a una respuesta “superior”, la puntuación de tres (03), equivale a que la respuesta está por “encima del promedio”, la puntuación de dos (02), equivale a que una respuesta está en el “promedio” y una puntuación de uno (01), quiere decir que la respuesta es “deficiente”.

La ponderación indica la importancia relativa que tiene ese factor para tener éxito.

Tabla 27.

Matriz de evaluación de los factores externos EFE

FACTORES	PESO	CALIFI- CACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Incremento del crecimiento económico y la generación de una Política Expansiva	0.06	2	0.12
Modelo económico de libre mercado.	0.06	2	0.12
Incremento de posición y valor de los factores de competitividad	0.05	3	0.15
Reducción del Impuesto Municipal de los Mega Conciertos	0.10	3	0.30
Crecimiento del PBI	0.06	2	0.12
Inflación con cifras controladas	0.05	2	0.10
Incremento de NSE con mayor poder adquisitivo e Incremento del sector turismo	0.05	1	0.05
Normatividad sólida que permite mayor competitividad	0.04	2	0.08
Incremento de la conciencia al pago de derecho de autor	0.08	3	0.24
Incremento de los usuarios con acceso a la industria de la música por medio digitales (Web y Smartphones)	0.07	2	0.14
Incremento de la sostenibilidad de ser socialmente responsable	0.03	2	0.06
AMENAZAS			
Incremento del nivel de incertidumbre de la gestión inicial del gobierno	0.03	2	0.06
Disminución de Partida Socio Cultural	0.05	2	0.10
Incremento de los índices de desempleo	0.03	1	0.03
Disminución de la Inversión Pública y Privada	0.04	2	0.08
La normativa vigente (Estatuto) se encuentra en constante cambio	0.03	3	0.09
Disminución de difusión de la Música Peruana	0.05	3	0.15
Bajo Posicionamiento de la Apdayc para la Sociedad Peruana	0.06	3	0.18
Incremento de la informalidad (Piratería y Contrabando)	0.06	3	0.18
TOTAL	1.00		2.35

En los resultados de la matriz EFE de la APDAYC, se observa que posee un calificación de 2.35 puntos, promedio menor al límite aceptable, por lo que se puede concluir que la respuesta estratégica a los factores seleccionados, no está teniendo un resultado óptimo, producto que las oportunidades no están siendo aprovechadas.

Expertos que valoraron los conceptos de la Matriz EFE:

- Fausto Vienrich Enriquez; Presidente de la Comisión de Derecho de Autor de la ODA INDECOPI.
- Rubén Tranjtman Kisner; Sub Director de la ODA INDECOPI.

Capítulo V: Análisis de la Industria

5.1. Descripción de la demanda y oferta de la industria

La industria musical es aquella que lleva la música desde el primer eslabón de la cadena de producción hasta el consumidor final.

La música puede ser comercializada de diversas formas, siendo la realización y venta de fonogramas musicales (la industria discográfica), la más importante de ellas.

Según (Alfaro, 2013) informa lo siguiente:

Las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC), han generado cambios vertiginosos en la manera de producir, distribuir y consumir música en los últimos años. Dos son los más importantes: El abaratamiento de los sistemas de grabación de discos compactos y el acceso a la música por el ciberespacio a través del intercambio de archivos entre computadoras peer-to-peer (P2P). Tanto uno como otro han puesto en cuestión el lugar protagónico de las empresas discográficas en la cadena de valor de esta industria, tal como lo demuestran los altos niveles de piratería física y de consumo de música digital.

Asimismo, las compañías sobrevivientes a la piratería han inventado estrategias para evadirla, distribuyendo los discos a través de puestos de periódico o supermercados y compensando sus pérdidas con la organización de conciertos; y los consumidores tienen la posibilidad de

acceder a repertorios musicales de múltiples formas como nunca en la historia. Por lo tanto, a pesar de que el negocio legal de fonogramas sólo representa el ínfimo 2% de las ventas, no todo está perdido para la industria de la música nacional. Sin embargo, las actuales políticas públicas tendrían que ser replanteadas si se pretende potenciar los esfuerzos empresariales por afrontar la piratería (cambiando su modelo de negocio) e incrementar las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías para la libertad creativa.

La APDAYC como sociedad de gestión colectiva, no puede estar ajena a esta realidad debiendo por ello a través de su vida institucional, sus miembros, asociados, trabajadores y obras musicales impulsar el recambio positivo de esta realidad para lo cual es necesario desarrollar el presente Plan Estratégico.

5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria

5.2.1. Poder de negociación de los Proveedores

En el Perú, los autores registran sus obras en la APDAYC, a agosto del 2017 existe un número de más de diez mil autores aproximadamente (Memoria APDAYC, 2017). La administración de derechos de autor y conexos se enmarca con la participación de una sociedad de gestión colectiva, para el proveedor (socio), es un deseo que su obra tenga trascendencia y sea tocada en diferentes géneros musicales, por tal razón no existe mayor poder de negociación de los proveedores.

Las editoras de la música no cuentan con mayor injerencia en la APDAYC, porque han celebrado un contrato de cesión, los cuales tienen los autores con la APDAYC desde el año 1999, ni tampoco tienen presencia en el consejo directivo.

No se puede dejar de tener en cuenta a las editoras extranjeras, que son proveedoras importantes de obras musicales y que continuamente buscan mejorar su posición en cuanto la recaudación que les corresponde. La APDAYC debe tener una mejora continua de sus procesos de identificación, documentación y distribución de regalías y remuneraciones por concepto de Derecho de Autor.

5.2.2. Poder de negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes de APDAYC es alto, ya que no tiene un posicionamiento definido con sus clientes que son organizaciones como tiendas por departamentos, restaurantes, hoteles, tragamonedas, casinos, cines teatros, televisoras, radios, karaokes, discotecas, etc., Se tiene que concientizar a los clientes con los medio de APDAYC, (legal, financiero) para el pago de Derecho de Autor, ya que es un aporte justo a favor de los autores y compositores por su obra intelectual que se encuentra inmersa en el Decreto Legislativo 822 para un reparto justo, equitativo y a tiempo por medio del empadronamiento y/o registro de sus establecimientos públicos, bailes, espectáculos y mega conciertos.

5.2.3. Amenaza de los Entrantes

La APDAYC, no tiene amenaza de entrantes ya que los derechos de Autor y conexos correspondientes a este rubro se manejan, en el Perú, y en todo el mundo

como un monopolio natural, por lo que la amenaza de nuevos entrantes, en este caso, no tiene una mayor connotación.

5.2.4. Amenaza de los Sustitutos

Es función directa de la APDAYC, la de recaudar los pagos de los usuarios de la música por los derechos de autor, está aprobada y regulada por INDECOPI, que la constituye como único organismo para ejecutarla.

Se puede determinar que no se identifica algún servicio sustituto que tenga relación con la razón de ser de la APDAYC.

5.2.5. Competencia en el mismo sector

La APDAYC, no tiene competidores directos ya que es un monopolio. Como única Sociedad de Gestión Colectiva que se encarga de los derechos de autor, si bien es cierto existen sociedades como la Unión Peruana de Productores Fonográficos - Unimpro, sociedad encargada de cobrar los derechos de los productores fonográficos y la Sociedad Nacional de Intérpretes y Ejecutantes de la Música - Soniem, sociedad encargada de cobrar los derechos de los intérpretes y ejecutantes de la música, sociedades que están ligadas a la industria, que podrían ser su competencia directa pero no lo son, ya que se encargan de otro tipo de recaudación.

5.3. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas

La matriz de atractividad es muy importante para analizar las fuerzas que pueden afectar al sector musical, para dicho análisis se tomarán en cuenta los

aspectos que afectan a cada fuerza, teniendo una escala del uno(01) al cinco (05);
siendo 01: Muy poco atractiva y 05: Muy atractiva.

La calificación se basará en que cada aspecto esté en base a una tendencia variable y a puntajes fijos, hallando un resultado final como indicador para la interpretación de la industria en cada fuerza.

Tabla 28.

Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas

		1	2	3	4	5
FUERZA COMPETITIVA		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRAL	ATRACTIVA	MUY ATRACTIVA
ASPECTOS	TENDENCIA					
RESULTADO	NUMÉRICO	DESCRIPCIÓN				

Poder de negociación de los Proveedores

Los proveedores de la industria de la música se pueden dividir en dos grupos principales que son los autores y las editoras; estos puntos son importantes porque permiten el máximo beneficio de ambos a través del reparto de sus regalías; el recuadro detalla los aspectos a evaluar y el resultado final (Ver Tabla 29)

TABLA DE LOS PROVEEDORES

En este punto, el resultado muestra una puntuación de 02 (dos), lo cual la convierte en poco atractiva, esto quiere decir que los proveedores no tienen el control de las negociaciones, ya que se le hace difícil de conseguir que una obra o producción musical sea grabada.

Tabla 29.

Tabla de Proveedores

		1	2	3	4	5
		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRAL	ATRACTIVA	MUY ATRACTIVA
FUERZA: PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES						
NUMERO DE PROVEEDORES IMPORTANTES	POCO					MUCHO
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS PARA LOS PRODUCTOS DEL PROVEEDOR	BAJO					ALTO
AMENAZA DE LOS PROVEEDORES DE INTEGRARSE HACIA ADELANTE	ALTO					BAJO
AMENAZA DE LA INDUSTRIA DE INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS	BAJO					ALTO
CONTRIBUCIÓN DE LOS PROVEEDORES A LA CALIDAD O SERVICIO	ALTO					BAJO
IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA A LA RENTABILIDAD DE LOS PROVEEDORES	PEQUEÑO					GRANDE
RESULTADO	2					POCO ATRACTIVO

Poder de negociación de los Clientes

Los clientes de la industria de la música cada vez son más exigentes, por tal razón el pago del Derecho de Autor demanda de mucho esfuerzo para su recaudación.

TABLA DE CLIENTES

En este punto, el resultado muestra un valor de 04 (cuatro), lo cual lo convierte en atractiva, esto quiere decir, que los clientes tienen la expectativa de conocer y de adaptabilidad al pago del Derecho de Autor.

Tabla 30.

Tabla de Clientes

		1	2	3	4	5
		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRAL	ATRACTIVA	MUY ATRACTIVA
NÚMERO DE COMPETIDORES IGUALES	POCO					MUCHO
CRECIMIENTO RELATIVO DE LA INDUSTRIA	MUCHO					POCO
COSTOS FIJOS	ALTO					BAJO
CARACTERÍSTICA DEL SERVICIO	BAJO					ALTO
DIVERSIDAD DE COMPETIDORES	PEQUEÑO					GRANDE
COMPROMISOS ESTRATÉGICOS	BAJO					ALTO
RESULTADO	4	ATRACTIVA				

5.4. Análisis del grado de atraktividad de la industria

El grado de atraktividad de la industria se determina mediante el análisis específico de las cinco fuerzas mencionadas anteriormente. El resultado numérico general de cada una se ubica en la segunda columna de recuadro y este determina la descripción (1-5) de cada fuerza.

Tabla 31.

Análisis del grado de atraktividad de la industria

		1	2	3	4	5
		MUY POCO ATRATIVO	POCO ATRATIVO	NEUTRAL	ATRATIVA	MUY ATRATIVA
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	POCO					MUCHO
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	MUCHO					POCO
RESULTADO	3	NEUTRAL				

Da como resultado neutral, lo cual quiere decir que se encuentra en una posición expectante y con oportunidad de expansión y crecimiento.

5.5. Matriz del perfil competitivo MPC

Este punto describe a los principales competidores de la Empresa tomando como base de análisis a los factores claves de éxito.

Como se ha mencionado, en el presente capítulo la Asociación Peruana de Autores y Competidores (APDAYC), no tiene competidores por tal razón no se ha desarrollado la matriz del perfil competitivo (MPC).

Capítulo VI: Análisis Interno

El análisis interno se inicia preparando el mapa de procesos, donde se detalla cada una de las actividades realizadas para cada proceso, identificando los indicadores de cada actividad, comparando los resultados obtenidos a una determinada fecha con lo esperado por la empresa, y también para saber si la comparación realizada es una fortaleza o debilidad.

Mapa de Procesos:

Para este análisis, se tuvo en cuenta realizar un mapa de procesos, por lo cual, sirvió de mucho la entrevista realizada al encargado del área de Gestión de la Calidad de la institución, se presentaron los procedimientos con los que la APDAYC trabaja para la evaluación de sus procesos, los cuales fueron comparados con los resultados obtenidos durante el ejercicio del año 2017. Con ello se diagnostica las debilidades y fortalezas de la institución.

El mapa de procesos de la APDAYC, comprende tres principales ejes; procesos estratégicos llamados de gestión, operativos llamados principales y de soporte llamados de apoyo, cada uno de estos procesos son importantes para el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución.

Figura 7. Mapa de Proceso APDAYC. Tomado de “Registro de Socios - APDAYC”, por APDAYC, 2017. Recuperado de http://www.apdayc.org.pe:81/Amrroble_WEB/ArchivosISO/WebForm1.aspxUsrUp=Apdayc

Los procesos principales inician con la evaluación de requerimientos de los clientes, dichos procesos principales son gestión societaria, gestión de recursos propios, gestión de recaudación, gestión de distribución y documentación, para lo cual implica un seguimiento constante y finalmente termina con el cierre del requerimiento, los procesos de apoyo están compuestos por la gestión humana, servicios generales, gestión logística, finanzas, tecnologías de la información y asesoría jurídica.

6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa:

En el siguiente mapa de procesos se identificaron las principales claves de éxito que la APDAYC ofrece a sus clientes (asociados y usuarios de la música).

Procesos de Gestión:

Gestión de la Dirección:

En la gestión de la dirección, a través de su director general, lo que se busca es asegurar de que se establezcan, se implementen y se mantengan los procesos necesarios para el Sistema de Gestión Integrado - SGI, asegurar de que se cumplan los requisitos del cliente y el propósito de aumentar su satisfacción, asegurar que la política de gestión integrada sea la adecuada para el propósito de la APDAYC y esté definida dentro del alcance de su sistema de gestión, garantizar la disponibilidad de los recursos de personal, de infraestructura, de ambiente de trabajo, financiero y tecnológico, que demande la planificación, implementación, mantenimiento y mejora del SGI.

Gestión Integrada:

La APDAYC establece, documenta, implementa y mantiene un SGI que comprende los procesos de gestión, los cuales son: gestión de la dirección, gestión de la calidad, gestión societaria, recaudación, distribución, documentación, gestión de los recursos propios, gestión humana, servicios generales, tecnologías de la información, logística, asesoría jurídica y finanzas.

Procesos Principales:**Gestión Societaria:**

Esta gestión es un proceso principal porque se encarga de llevar un estricto control de procedimientos, reglamentos, formularios y registros de los asociados de la APDAYC, los cuales se detallan a continuación:

- Beneficios Socio culturales:
 - Hoja de evaluación de requisitos para ayuda médica y apoyo social
 - Reglamento de beneficio socio culturales
 - Hoja de verificación de requisitos para bono por pensión de invalidez
 - Hoja de verificación de requisitos para la obtención de bono como fondo de sepelio

- Registro de postulantes a socios y Radona (Registro de APDAYC de obras de no asociados):
 - Boleta de declaración de obra
 - Ficha de afiliación a socios
 - Declaración jurada de postulantes para el registro de sus obras
 - Formulario para evaluación de expedientes
 - Declaración jurada de domicilio

Gestión de Recaudación:

Este es un proceso principal, a través de la gestión de recaudación se obtiene los ingresos por los diversos rubros que tiene la empresa sobre la cual licencia los derechos de autor, dentro del proceso se tienen los siguientes rubros:

- Cadenas y Megaconciertos:
 - Declaración jurada para el registro de usuarios de música (RUM)
 - Declaración jurada de boletaje
 - Planilla para la ejecución de bailes y espectáculos
 - Ficha de levantamiento de información para la aplicación de tarifas

- Formato de información de establecimientos con uso de música
- Radio, Tv y cable:
 - Declaración jurada de ingresos
 - Planilla de ejecución musical de radio
 - Control de los equipos de seguimiento y medición
 - Plan de calibración de equipos de seguimiento y medición
 - Control de programación (Radio, Tv y cable)
- Fijación y Redes Digitales:
 - Redes digitales, contrato de licenciamiento
 - Redes digitales, documento valorado emitido
 - Redes digitales, transacción extra – judicial
 - Sincronización, licencia de sincronización
 - Recaudación por fijación y redes digitales

- Transporte:
 - Ficha de levantamiento de información de buses para la aplicación de tarifas
 - Modelo de declaración jurada de transportes de buses.
 - Ficha de levantamiento de información para la aplicación de tarifas
 - Declaración jurada para el registro de usuarios de música (RUM)
 - Procedimiento de recaudación de transportes.

Gestión de Distribución - Documentación:

A través del área de distribución y documentación se aplica el reparto de las regalías autorales nacionales y extranjeras a través de un trabajo en planillas y liquidaciones para su correcta distribución, para dicho proceso es necesario tener en cuenta los siguientes documentos:

- Planilla de ejecución interior (Locales Permanentes).
- Declaración jurada de intérprete.
- Planilla Cover.
- Planilla ejecución interior (Radio y Tv).
- Planilla ejecución Lima (Bailes y Espectáculos).

- Boleta de declaración de obra

Gestión de Ingresos Propios:

También llamado otros ingresos, estos se dan por alquileres por terrenos propios, registros de obras e ingresos financieros los cuales conllevan a rebajar de manera neta los gastos administrativos, por lo cual tiene los siguientes registros:

- Procedimiento para el registro y control de Ingresos Propios en el SOI (Sistema de otros ingresos).
- Procedimiento para la cancelación de ingresos propios en el SOI.
- Flujos del tratamiento de los ingresos propios en el SOI.

Procesos de Apoyo:

Gestión Humana:

Es un área de apoyo, el cual tiene a cargo la gestión del recurso humano en general de la institución, se encarga del control de los contratos, beneficios y compensaciones, clima laboral, entre otras funciones, las cuales cuenta con los siguientes registros:

- Requerimiento de personal.
- Eficacia de la capacitación recibida

- Evaluación de habilidades.
- Programa anual de capacitación.
- Perfil del puesto de trabajo.

Gestión de Servicios Generales:

Área encargada del mantenimiento, limpieza y vigilancia en general de la empresa, para lo cual cuenta con los siguientes registros:

- Programa de mantenimiento anual de servicios generales.
- Reporte de mantenimiento preventivo.
- Reporte de mantenimiento correctivo.
- Reporte de mantenimiento preventivo vehicular.
- Reporte de mantenimiento correctivo vehicular.

Gestión de Tecnologías de la Información:

Esta es el área de gestión de TIC de la organización, la cual tiene a su cargo la gestión de las aplicaciones (Sistemas integrados – SAP, correo electrónico) e infraestructura (redes, servidores in house y en la nube, seguridad informática, base

de datos) la cual es necesaria para el buen manejo de la información operativa y estratégica de la empresa, así como su resguardo y disponibilidad.

- Copias de seguridad, base de datos y aplicaciones.
- Cuadro de requerimientos para TI.
- Formato de versión de software.
- Atención de requerimiento.
- Registro de transacciones (bitácoras).

Gestión de Logística:

Área encargada de las compras, control de almacén y control patrimonial de la empresa, para lo cual cuenta con los siguientes registros:

- Evaluación y seguimiento del proveedor.
- Lista de proveedores críticos.
- Ficha del proveedor.
- Solicitud de compra.
- Control de fechas de evaluación de proveedores.

Gestión de Asesoría Jurídica:

Área encargada de los asuntos jurídicos de la organización en temas administrativos y societarios, lo cual cuenta con los siguientes registros:

- Contratos de adhesión y reciprocidad.
- Contrato de mutuo excepcional y contrato de licenciamiento de derechos de autor y derechos conexos (bono de producción fonográfica).
- Contratos tipo de: licenciamiento.
- Tarifario y/o modificaciones.

Gestión de Finanzas:

Área encargada de los procesos de contabilidad (control y análisis de los registros contables), tesorería (control presupuestal) y caja de la empresa donde se custodia todos los documentos valorados y efectivos de la APDAYC, el cual cuenta con el registro de caja, en cuanto se refiere a la emisión del pago de las regalías autorales.

6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor

En la siguiente tabla, se muestra que la cadena de valor de la APDAYC, muestra el compromiso de brindar una eficiente atención a sus asociados en cuanto a la gestión de distribución y reparto de regalías; en cuanto a la gestión de recaudación, se busca constantemente un incremento del 5% en su presupuesto de ingresos.

Tabla 32.

Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor

ACTIVIDAD DE VALOR DE EMPRESA	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR APDAYC
GERENTE GENERAL		
Optimizar la gestión de la alta dirección	Seguimientos de la gestión	80%
Implementar, mantener y certificar un SGI- Calidad	Avance del proyecto	70%
GESTION SOCIETARIA		
Disminución de los reclamos societarios	No presentar más de 15 reclamos en el mes por parte de los asociados	75%
Cumplimiento con los plazos para la elaboración de las partituras	Elaboración y/o revisión de partidas	70%
GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN		
Optimizar la gestión de planillas	Horas de maquina trabaja/ Total horas trabajadas por jornada	85%
Completar el acopio de las declaraciones juradas	Eficiencia en el acopio de las planillas de bailes y espectáculos a nivel nacional	80%
GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN		
Optimizar el registro de obras musicales	Control y monitoreo de las declaraciones juradas	100%
GESTION DE RECAUDACIÓN		
Optimizar la cobranza de regalías a nivel nacional	Obras registradas correctamente y oportunamente	100%
GESTIÓN DE INGRESOS PROPIOS		
Optimizar la cobranza de otros ingresos	Cobranza de locales permanentes, bailes y espectáculos de rubros de recaudación	80%
LOGÍSTICA		
Gestión de requerimientos de compras	Cobranza de alquileres, gestión de ingresos financiados	65%
Gestión de atención de despacho de almacén	Requerimientos de compras/ Total de requerimiento	70%
RECURSOS HUMANOS		
Eficacia de la capacitación	Pedidos enviados / pedidos entregados	85%
Mejora de las condiciones de registro de asistencia	Capacitación de proyectada/capacitaciones ejecutadas	80%
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN		
Cumplimiento del mantenimiento del equipo de TI	Nivel de ausentismo	65%
	Avance del programa de mantenimiento TI	

FINANZAS		
Optimización de gestión de pagos	Disminución de errores en la emisión de cheques manuales	75%
ASUNTOS JURÍDICOS		
Evaluación de sentencias y resoluciones judiciales	Sentencias y resoluciones judiciales favorables para la APDAYC	85%

6.3. Determinar las competencias de la Empresa

a) Participación del Mercado

La APDAYC, por la cantidad de recursos tales como (humanos, mobiliario, inmuebles, experiencia, gestión administrativa, financiera y de recaudación) y capacidades únicas (control y decisión efectiva, desarrollo de rubros de recaudación), refleja un incremento en su recaudación, desarrollando así un nivel creciente en la participación del mercado.

b) Capacidad de Dirección de Recaudación:

La experiencia de las posiciones claves en la dirección de muchos años de gestión efectiva, y su confianza en la intuición validada en la lógica, les permite tomar decisiones adecuadas, que hasta el momento recaen en una buena gestión de recaudación que es un área neurálgica de la APDAYC, para sobrellevar problemas en el los planes operativos y estratégicos que se presentan en el campo de la recaudación.

c) Rentabilidad

La APDAYC, por la cantidad de recursos tales como (humanos, mobiliarios, inmuebles, experiencia) y capacidades únicas (control y decisión efectiva, desarrollo de rubros de recaudación) ha desarrollado un nivel de rentabilidad eficiente.

6.4. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa

Utilizando el marco conceptual de Michael Porter,³⁰ se puede determinar las siguientes ventajas competitivas:

La “diferenciación”, la cual está basada en atributos diferenciadores tales como: atención al usuario/cliente, contratos de renovación de equipos con tecnología de punta, los cuales les permite estar a la vanguardia (equipos móviles con aplicaciones para operar en los establecimientos, laptops, Servidores in house, alquiler en la nube, etc.), actualización del tarifario de licenciamiento para el uso de la música que se da anualmente, cuenta con oficinas de recaudación de manera descentralizada en cada departamento del territorio nacional, cuenta con cadenas radiales donde su objetivo principal es la difusión de la música peruana, cuenta con estabilidad financiera (posición económica y colocación de dinero en tasas competitivas en diversas entidades bancarias), los ingresos propios obtenidos ayudan en la gestión administrativa para el ajuste del presupuesto de gastos administrativos en los estados financieros.

La especialización se ha logrado gracias a un plan de capacitación continua al personal que actualmente en su mayoría cuenta con una vasta experiencia en el rubro que realiza.

6.5. Matriz de evaluación de los factores internos EFI

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) se determina por un listado de todas las principales fortalezas y debilidades, resultado del análisis del mapa de procesos, se incorpora los factores claves de éxito que cuentan con una calificación de fortaleza principal.

La matriz EFI tiene una ponderación para cada factor que abarca desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante) e indica la importancia relativa de cada fortaleza y debilidad con respecto al éxito de la industria de la empresa. En este análisis, las mayores ponderaciones corresponden a los factores considerados de mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.

La clasificación se determina asignando una cifra entre uno (1) a cuatro (4) a cada factor siendo 1 = debilidad importante, 2 = debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4 = fortaleza importante; las fortalezas reciben una clasificación de tres (3) o cuatro (4) y las debilidades de uno (1) o dos (2). Las clasificaciones se multiplican por las ponderaciones para obtener un total ponderado para cada factor que a su vez se suman para hallar el puntaje ponderado total de toda la organización.

El puntaje ponderado total puede abarcar desde 1.0 (bajo) hasta 4.0 (alto) teniendo un puntaje promedio de 2.5. Las empresas ubicadas por debajo del promedio se consideran débiles o con deficiencias internas, y las que tienen un

resultado mayor que el promedio son organizaciones que tienen una posición interna fuerte.

Tabla 33.

Matriz de evaluación de los factores internos EFI

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Gestión administrativa eficaz	0.07	3	0.21
Posición de cadena propia de radiodifusión	0.06	3	0.18
Excelente infraestructura y presencia nacional	0.07	3	0.21
Estabilidad financiera	0.1	4	0.4
Apreciable dotación de recursos humanos	0.08	3	0.24
Certificación de procesos ISO 9001	0.1	4	0.4
Tecnología informática a la vanguardia	0.08	3	0.24
apreciable situación de recursos propios	0.09	3	0.27
DEBILIDADES			
Tarifas bajas en los rubros de radio, tv, cable y discotecas	0.07	1	0.07
Gestión limitada sobre la recaudación del extranjero	0.06	1	0.06
Falta de penetración en departamentos a nivel nacional	0.07	1	0.07
Falta de control a las gestoras de recaudación	0.06	1	0.06
Incumplimiento con el cronograma de pago de regalías	0.05	2	0.1
Deficiente gestión del libro de reclamaciones	0.04	2	0.08
TOTAL	1.00		2.59
F: 3 (MENOR) 4 (MAYOR) ; D: 1 (MAYOR) 2 (MENOR)			

Expertos que valoraron la Matriz EFI:

- Eusebio Hurtado Viguria; Director Nacional de Recaudación.
- José Ramírez Canales, Director Nacional de Distribución.

Los dos factores de éxito más importante en el negocio de APDAYC son:

- Estabilidad financiera.
- Certificación de procesos ISO 9001.

La organización tiene los mejores resultados en:

- Estabilidad financiera.
- Certificación de procesos ISO.
- Tecnología informática a la vanguardia.

Además, la empresa está teniendo problemas importantes en:

- Tarifas bajas en los rubros de radio, Tv, cable y discotecas.
- Falta de penetración en departamentos a nivel nacional.
- Gestión limitada sobre la recaudación del extranjero.

- Falta de control a las gestoras de recaudación.

En general la empresa tiene una puntuación ponderada total de 2.59, la cual, en una escala del 1 a 4, se encuentra en una posición superior a la media, un tanto superior al promedio, que indica que en definitiva se encuentra en una posición interna fuerte, sin embargo, es posible mejorar los aspectos con calificación más baja obtenida en la matriz.

Capítulo VII: Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias

7.1. Alcance y planeamiento de los objetivos estratégicos

El alcance de los objetivos estratégicos que abarca a toda la APDAYC, se han plasmado a partir de la visión y misión, estos representan los alcances que la institución desea conseguir en un período de tiempo determinado, el cual debe mantener estrecha relación con el tiempo de vida de su visión. En adelante se formularán las estrategias que posibilitarán el logro de los objetivos estratégicos.

Se deben fijar objetivos claros y reales según las evaluaciones realizadas en la institución, es necesario la implementación de un plan estratégico para la APDAYC, en el cual tanto empleados y directivos guarden un compromiso a mediano y largo plazo, principalmente la alta dirección, el consejo directivo y las direcciones de línea.

7.1.1. Objetivos Estratégicos

Para definir los objetivos estratégicos de la APDAYC, se mostrará en la siguiente tabla 34, la formulación de los objetivos estratégicos, teniendo como base las expectativas de los socios de la Asociación Peruana de Autores y Compositores.

Tabla 34.

Objetivos Estratégicos

VISIÓN		
Lograr un posicionamiento estratégico que permita ser la sociedad líder de gestión colectiva de derecho de autor a nivel Latinoamérica, con un crecimiento sostenible en su recaudación y mejorar la distribución de regalías para sus autores.		
MISIÓN		
Administrar y cautelar el patrimonio de autores y compositores en defensa de la propiedad intelectual, lograr el bienestar de todos nuestros socios, en base al reparto justo de regalías, y alcanzar mayor posicionamiento a nivel nacional.		
FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS		
PERSPECTIVA FINANCIERA	Valor para el asociado	Mantener los niveles de margen de utilidad en 50% hasta el 2022
	Crecimiento de ingresos	Aumentar la utilidad neta en promedio en 5% anualmente
	Productividad	Alcanzar un nivel de crecimiento promedio de recaudación anuales de 5%
PERSPECTIVA AL CLIENTE	Propuesta de valor	Mejorar el indicador de servicio al cliente percibido por nuestros usuarios a calificación excelente a partir del año 2022, basado en la atención personalizada en un 75%
	Reconocimiento de posicionamiento	Mejorar nuestra cartera de usuarios vip, corporativos en un 80% al 2022
PROCESOS INTERNOS	Procesos claves para cumplir con la propuesta de valor	Mantener nuestro nivel de tiempo de respuesta de los servicios prestados y reclamos que existan
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capital humano	Retener al Personal con talento y los “High Potencial” en un 100%
	Capital organizacional	Lograr una visión organizacional integral compartida, mantener la certificación ISO 9001 como sistema integrado de gestión para el año 2022, mantener al 100% el cumplimiento de las políticas, reglamentos de distribución de regalías establecidas en beneficio del autor y compositor para el año 2022

7.1.2. Análisis de los Objetivos Estratégicos Perspectivas Financieras

La constitución de una empresa es implementada con el objetivo de producir ganancias que signifiquen un incremento económico para cada uno de sus asociados. Para tal caso, es imprescindible la formulación e implementación de estrategias que aseguren a la APDAYC un crecimiento sostenible hacia un largo plazo; y para que lo logren, es necesario implementar los indicadores de medición financiera de la institución, así como el incremento de la recaudación y margen bruto, basándose en la proyección de los ingresos de años anteriores, los presupuestos de gastos, activos fijos y socio cultural para el desarrollo económico de los proyectos a ejecutar.

Perspectivas del Cliente

Con el propósito de alcanzar la visión propuesta, es necesario que la APDAYC se centre en la percepción que tienen los clientes hacia ellos, marcando la diferencia en comparación con otras instituciones. En consecuencia, el presente Plan Estratégico planteará los objetivos estratégicos para alcanzar un posicionamiento sólido como institución, para ello se tendrá que mejorar el nivel de satisfacción del indicador del servicio al cliente, realizando cada vez una atención más personalizada.

También se buscará incrementar el posicionamiento de la institución y mejorar el nivel de satisfacción, teniendo en cuenta el crecimiento proyectado de la industria musical y en la planificación de las actividades para mejorar los procesos internos y que pueda cumplir con el objetivo de lograr una excelencia táctica y operativa que le permita a la APDAYC llegar a cumplir con los factores críticos que sus clientes valoran, incrementando la percepción con respecto al servicio brindado.

Procesos Internos

Se busca mejorar el desempeño de la institución, llevando a cabo un análisis y revisión de sus procesos internos, con el propósito de la identificación de los aspectos clave para poder elevar su eficacia y eficiencia, enfocándose en satisfacer las expectativas de los asociados y empleados.

Aprendizaje y crecimiento

En estas perspectivas, se han podido identificar recursos claves para su mejora e innovación, como por ejemplo: el capital humano y clima organizacional, para lograrlo, se tiene que trabajar en la mejora de la gestión del capital humano, con la finalidad de retener al talento y los “High Potential” (Alto Potencial).

A nivel organizacional se espera que la visión llegue a ser integral para el personal de APDAYC, lo cual contribuirá a mantener la certificación de la calidad y el estricto cumplimiento de los reglamentos, ambos objetivos se plantean con la finalidad de mejorar los procesos internos que se verán reflejados en una mejor atención de sus servicios.

De igual manera, se pretende mejorar el uso de las tecnologías de la información para el desarrollo efectivo de la gestión de los procesos internos, salvaguardar la información sensible y la disponibilidad del uso de los datos en tiempos óptimos.

En el contexto de la responsabilidad social, la APDAYC se proyecta a ser una institución socialmente responsable, por tal motivo, implementará estrategias para dar cumplimiento a la legislación ambiental determinada por la entidad del estado que lo regula.

7.2. Diseño y formulación de estrategias.

En esta etapa, se establecerán los objetivos estratégicos de la APDAYC, para seguir con el diseño y formulación de estrategias, se realizará el modelo del océano azul, seguidamente, se utilizarán las técnicas de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas - FODA (David, 2013), la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), la matriz del Boston Consulting group (BCG, o matriz de crecimiento-participación), la matriz interna-externa (IE) y por último la matriz de la gran estrategia.

7.2.1. Modelo Océano Azul

Esta estrategia, fue formulada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne en el libro “blue ocean strategy”, (Kim & Mauborgne, 2005), en donde resalta lo primordial que es la creatividad e innovación empresarial, la esencia de lo citado es crear nuevos negocios (océanos azules), no considerando a la competencia que existe en el mercado (océanos rojos).

Océano azul significa la implementación de un nuevo modelo de negocio, que generaría una gran oportunidad económica en el futuro, la cual implica “innovar”, lo

que para la APDAYC sería el desarrollo de nuevos productos (rubros), esto permitiría un aumento en sus ingresos de la recaudación.

7.2.1.1 Lienzo de la estrategia actual de la empresa

Se han podido identificar nueve (09) principales variables del servicio que otorga la APDAYC en las cuales invierte la industria, cada una de ellas es calificada del uno (1) al diez (10), en donde 1 es bajo y 10 es alto. En la Figura 8 se visualiza el lienzo de la estratégica actual de la APDAYC, en donde se ubica como menor punto de calificación, las variables de mercado actual bien organizado y las tarifas.

Figura 8. Lienzo de la estrategia actual de APDAYC.

7.2.1.2 Lienzo de la estrategia de la industria

La APDAYC no podría realizar el lienzo de la estrategia de la industria ya que no cuenta con competidores dentro de la industria de la música.

7.2.1.3 Matriz (Eliminar, reducir, incrementar, crear)

Con el propósito de hacer una nueva curva de valor, se ha diseñado el esquema de las cuatro acciones como se aprecia en la Figura 9, la cual determina reconocer las variables más y menos importantes o que no son

necesarias. Para la aplicación se debe de contestar cuatro (04)

interrogantes clave:

Figura 9. El esquema de las cuatro acciones (Eliminar, reducir, incrementar, crear). Adaptado de “La ventaja Competitiva de las Naciones”, por Porter, ME, 1990. New York, Estados Unidos: Free Press.

1. ¿Qué variables que la industria da por sentadas, se deben **eliminar**?
2. ¿Qué variables se deben **reducir muy por debajo** de la norma de la industria?
3. ¿Qué variables se deben **incrementar muy por encima** de la norma de la industria?
4. ¿Qué variables se deben **crear** porque la industria nunca las ha ofrecido?

En la siguiente tabla 35, se muestra la Matriz Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear la cual, es una herramienta a tomar en cuenta.

Se han seleccionado seis (06) acciones a incrementar y tres (03) acciones a crear, de las que se seleccionarán las estrategias a implementar. Definiremos las acciones siguientes:

- Seguimiento de la cartera morosa por la web, con el propósito de llevar un mejor control de las cuentas por cobrar y mantener una cartera de clientes, se propone crear este servicio.
- Medio de pago a través de POS, cuyo objetivo es generar una interface entre todos los pagos que ingresen de manera sistemática.
- Sectorizar la atención al cliente por rubro de cobranza, con el objetivo de personalizar más la atención a todas las carteras de clientes y atraer nuevos clientes cuyo objetivo es ahorrar tiempo.

Tabla 35.

Matriz (Eliminar, reducir, incrementar, crear)

Nº	Atributos	Eliminar	Reducir	Incrementar	Crear
1	Mercado Actual			X	
2	Tarifas			X	
3	Calidad			X	
4	Servicio al cliente			X	
5	Gestión			X	
6	Conocimiento de negocio			X	
7	Seguimiento de la cartera morosa por internet				X

8	Medio de pagos a través de POS	X
9	Sectorizar la atención al cliente por rubro de cobranza	X
Total		6
		3

7.2.1.4 Lienzo de la nueva estrategia considerada

Utilizando la matriz de las cuatro (04) acciones, se crearon tres (03) variables nuevas, por tal razón aumentó a nueve (09) variables de las seis (06) ya existentes, con lo que se determinó el lienzo de la nueva estrategia del océano azul, la cual se muestra en la figura 10.

Figura 10. Lienzo de la nueva estrategia considerada

7.2.2. Matrices de la formulación de estrategias

7.2.2.1 Matriz

Se determinó realizando una lista de oportunidades y amenazas encontradas en el análisis externo y de la industria, así como fortalezas y debilidades obtenidas del análisis interno y de la matriz del perfil competitivo - MPC. La finalidad es encontrar estrategias apropiadas que concluyan el análisis efectuado para las fortalezas y debilidades en relación a las amenazas detectadas.

Tabla 36.

Matriz FODA

		FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
		F1	Gestión administrativa eficaz	D1	Tarifas bajas en los rubros de Radio, TV, Cable y discotecas
		F2	Posición de cadena propia de radiodifusión	D2	Gestión limitada sobre la recaudación del extranjero
		F3	Excelente infraestructura y presencia nacional	D3	Falta de penetración en departamentos a nivel nacional
		F4	Estabilidad financiera	D4	Falta de control a las gestoras de recaudación
		F5	Apreciable rotación de Recursos Humanos	D5	Incumplimiento con el cronograma de pago de regalías
		F6	Certificación de procesos ISO 9001	D6	Deficiente gestión del libro de reclamaciones
		F7	Tecnología informativa a la vanguardia		
		F8	Apreciables situación de recursos propios		
OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIAS FO: MAXI-MAXI		ESTRATEGIAS DO: MINI-MAXI	
O1	Incremento del crecimiento económico y la generación de una Política Expansiva	E1	Creación de cadenas radiales (Radio Inspiración APDAYC) (F2,O8)	E6	Promocionar y difundir los beneficios que ofrece la APDAYC a sus proveedores y clientes.(D4,D5,D6,O8,O9)
O2	Modelo económico de libre mercado	E2	Ingreso a nuevos mercados y rubros de recaudacion, para incrementar los ingresos por derechos de autor (F1,F3,F5,F6,O1,O4,O9)	E7	Potenciar el desarrollo de las competencias del recurso humano en puestos claves. (D2,D3,D4,D5,D6,O1,O2,O5)
O3	Incremento de posición y valor de los factores de competitividad	E3	Creación de nuevos rubros de generación de ingresos propios para el incremento de los recursos de la APDAYC (F3,F6,F8,O7)	E8	Optimizar y mejorar el nivel de recaudación mediante suscripción de convenios con entidades gubernamentales. (D1,D2,D3,D4,O2,O4,O7,O8,O9)
O4	Reducción del Impuesto Municipal de los Mega Conciertos	E4	Impulsar y consolidar el posicionamiento de la APDAYC a través de la difusión de su actividad principal (core business). (F3,F4,O3,O11)	E9	Elaborar un procedimiento para la efectiva atención del servicio (reclamos, seguimiento de pagos de regalías) al asociado de la APDAYC. (D6,O8)
O5	Crecimiento del PBI	E5	Incrementar la capacidad financiera para invertir en moderna infraestructura, salas de grabación, activos tangibles. (F1,F4,F7,O8,O10)	E10	Coberturar más territorios (recaudación) en provincias. (D3,O1,O5,O7)
O6	Inflación con cifras controladas				
O7	Incremento de NSE con mayor poder adquisitivo e Incremento del sector turismo				
O8	Normatividad sólida que permite mayor competitividad				
O9	Incremento de la conciencia al pago de derecho de autor				
O10	Incremento de los usuarios con acceso a la industria de la música por medio digitales (Web y Smartphones)				
O11	Incremento de la sostenibilidad de ser socialmente responsable				
		ESTRATEGIAS FA: MAXI-MINI		ESTRATEGIAS DA: MINI-MINI	
A1	Incremento del nivel de incertidumbre de la gestión inicial del gobierno	E11	Implementar un Plan Comunicacional para que los asociados y público en general tomen conocimiento que es ilícito la explotación de las obras de los autores registrados en la APDAYC. (F1,F5,F6,A2,A6,A8)	E16	Implementar un área de Marketing que cumpla con comunicar y entregar valor para un mercado objetivo con la finalidad de generar rentabilidad para la institución. (D1,D2,D3,A7)
A2	Disminución de Partida Socio Cultural	E12	Implementar un Plan de Desarrollo sostenido profesional de los creadores de obras mediante la difusión de su música. (F2,F4,A2,A6,A7)	E17	Establecer un Plan Operativo para brindar sostenibilidad a la certificación ISO 9001:2008 (Gestión de la Calidad). (D4,D5,A5)
A3	Incremento de los índices de desempleo	E13	Implementar un Plan de Marketing para mejorar la imagen de la APDAYC (F1,F5,F7,O4,A5,A7)	E18	Desarrollar un Plan de Capacitación para todo el personal de la APDAYC. (D2,D4,D5,D6,A5)
A4	Disminución de la Inversión Pública y Privada	E14	Implementar mejoras en los sistemas de recaudación, para su uso eficiente. (F1,F4,F6,F7,A1,A4,A6,A7,A8)	E19	Establecer un plan de medios que permita desarrollar actividades de publicidad ATL (Sobre la línea) y BTL (Bajo la línea). (D1,D3,A6,A7,A8)
A5	La normativa vigente (Estatuto) se encuentra en constante cambio	E15	Implementar un Sistema Integrado de Gestión (ERP), según la necesidad de la APDAYC. (F5,F6,A2,A5)	E20	Establecer un canal de comunicación para evidenciar la transparencia en los procedimientos de recaudación y distribución de regalías. (D5,A5)
A6	Disminución de difusión de la Música Peruana			E21	Establecer un Plan Operativo para mejorar la gestión y control de cobranzas de las gestoras de recaudación. (D3,D4,A1,A6)
A7	Bajo Posicionamiento de Apdayc para la Sociedad Peruana			E22	Implementar un MOF (Manual de Organización y Funciones) para alinear las funciones de los colaboradores de la APDAYC. (D2,D3,D4,A5)
A8	Incremento de la informalidad (Piratería y Contrabando)				

7.2.2.2 Matriz PEYEA

En la siguiente tabla, se observa la matriz PEYEA, en donde se identifica la posición de las estrategias de la institución, a partir de su fuerza financiera y su ventaja competitiva. Se caracteriza por un marco de cuatro cuadrantes en donde se indica si una estrategia es: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Tabla 37.

Matriz PEYEA

VARIABLES A EVALUAR					
FUERZA FINANCIERAS	VA- LOR	PRO FF	ESTABILIDAD DEL ENTORNO	VA- LOR	PRO EE
Retorno en la inversión	4	4.0	Cambios tecnológicos	-2	-2.13
Apalancamiento	3		Tasas de inflación	-4	
Liquidez	5		Crecimiento económico	-1	
Capital requerido versus capital disponible	4		Estabilidad Política - Legal	-1	
Flujo de caja	5		Barreras de entrada al mercado	-3	
Facilidad de salida de mercado	3		Rivalidad/Presión competitiva	-2	
Riesgo involucrado en el negocio	3		Elasticidad de precios de la demanda	-2	
Infraestructura propia	5		Presión de los productos sustitutos	-2	
Economías de escala y de experiencia	4				
PROMEDIO	36		PROMEDIO	-17	
VENTAJAS COMPETITIVAS	VAL OR	PRO VC	FUERZA DE LA INDUSTRIA	VAL OR	PRO FI
Participación en el mercado	-3	-2.78	Potencial de crecimiento	4	3.89
Calidad del producto	-3		Potencial de utilidades	4	
Ciclo de vida del producto	-4		Estabilidad financiera	5	
Poder del mercado	-2		Conocimiento tecnológico	4	
Lealtad al consumidor	-2		Utilización de recursos	4	
Utilización de la capacidad de los competidores	-3		Capacidad de liderazgo	5	
Conocimiento tecnológico	-2		Facilidad de entrada al mercado	3	
Integración vertical	-3		Productividad/Utilización de la capacidad	3	
Velocidad de introducción de nuevos productos	-3		Poder de negociación de los usuarios	3	
PROMEDIO	-25		PROMEDIO	35	

$$\begin{aligned}\text{EJE X} &= \text{VC} + \text{FI} = -4.2 + (+5.8) = 1.11 \\ \text{EJE Y} &= \text{EE} + \text{FF} = -2.8 + (+6.0) = 1.88\end{aligned}$$

Figura 11. Estrategia a tomar según PEYEA: Agresiva.

7.2.2.3 Matriz Interna Externa (IE)

Es una matriz de portafolio, ya que en ella se grafica la división o el producto, en este caso, la APDAYC se ubica en una de nueve celdas por medio de dos dimensiones, producto de los puntajes ponderados obtenidos en el desarrollo de las matrices EFE y EFI, que se expusieron en los Capítulos 3 y 4, los cuales fueron 2.35 y 2.59, respectivamente.

Con base en esta configuración de la matriz IE, ubican a la APDAYC en el quinto cuadrante, que sugiere conservar y mantener.

Tal resultado se expone en la siguiente tabla 38, en la cual se señala la ubicación de la APDAYC con un círculo en el cuadrante correspondiente a la intersección de los totales ponderados de las matrices EFE y EFI.

Tabla 38.

Matriz Interna-Externa (IE) – Estrategias

Los puntajes totales ponderados derivados de cada división permiten la construcción de la Matriz IE a nivel corporativo, donde:

- Puntaje del eje “X” – (Matriz DI – Diagnostico Interno)

De 1.00 a 1.99 representa una posición interna débil

De 2.00 a 2.99 Es considerado promedio

De 3.00 a 4.00 Se considera una posición interna fuerte o solida

– Puntaje del eje “Y” – (Matriz DE – Diagnostico Externo)

De 1.00 a 1.99 Representa una posición Externa baja

De 2.00 a 2.99 Es considerado promedio o posición media.

De 3.00 a 4.00 Se considera una posición Externa Alta.

Como se puede observar en el Tabla 39, la Matriz Interna y Externa se divide en 03 regiones principales:

Tabla 39.

Matriz Interna-Externa (IE) – Estrategias

Regiones	Cuadrantes que la componen	Posición	Estrategias
Primera Región	I, II y IV	Crecer y construir	Estrategias Intensivas: Penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto. Estrategias de Integración, Integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal
Segunda Región	III, V y VII	Conservar y Mantener	Penetración de mercado y desarrollo de producto
Tercera Región	VI, VIII y IX	Cosechar o desinvertir	Estrategias defensivas: Recorte de gastos, desinversión.

En el caso de la APDAYC, sumando los puntajes ponderados de la Matriz de Evaluación de los factores Internos (EFI) que es de 2.59,

lo cual se determina como una posición interna intermedia del puntaje de ponderados de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) que es de 2.35, representa una posición externa media, en la matriz Interna y Externa (IE), se ubica en la segunda región, en donde la estrategia idónea es mantener y conservar. Para el caso la estrategia escogida es el desarrollo de servicios, porque tienen proyectado para el año 2022 la adquisición de nuevos inmuebles; en cuanto a la estrategia de penetración de mercado, se proyectará un incremento en la participación del mercado de los servicios actuales, sobre todo el aumento considerable del rubro de empadronamientos, bailes y espectáculos y clientes especiales, también la generación de ingresos propios a través de alquiler de sus inmuebles, considerando las tendencias del mercado y el aumento de la demanda principalmente en el sector turismo.

7.2.2.4 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

En la presente Matriz BCG, relaciona la participación del mercado y la generación de liquidez con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo.

La APDAYC tiene diferentes rubros de actividad que constituyen el portafolio de ingresos por recaudación por derechos de Autor.

La Matriz BCG permite conocer qué rubros en recaudación son los más rentables para poder diagnosticar las diferentes estrategias que

se podrían llevar a cabo. En este caso podemos apreciar en la figura 12, que los rubros espectáculos, cadenas, televisión, cable, radioemisoras, casino – tragamonedas, hoteles, derecho del extranjero, empadronamiento y transporte interprovincial son de tipo vaca lechera, mientras que locales permanentes y bailes son actualmente el producto estrella.

Figura 12. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Leyenda:

Signo Interrogación: Alta tasa de crecimiento de ventas en su industria pero que no tienen participación de mercado significativa.

Estrella: Alta tasa de crecimiento de ventas en su industria y tienen una alta participación de mercado.

Vaca lechera: La organización tiene alta participación en el mercado, pero en una industria cuyas ventas disminuyen.

Perro: Industria con ventas en disminución o bajo crecimiento y su participación en el mercado es baja.

Tabla 40.

Participación de mercado relativa a la industria musical peruana

	División	Ingresos en millones de soles	Porcentaje ingresos	Utilidades en soles	% de utilidades	Crece
1	Espectáculos	11,571,615.00	22.5%	2,314,323.00	42.3%	+++
2	Locales Permanentes	10,407,474.00	20.3%	-1,040,747.40	-19.0%	-
3	Bailes	9,141,824.00	17.8%	457,091.20	8.4%	-
4	Cadenas	6,182,261.00	12.0%	1,236,452.20	22.6%	+++
5	Televisión	4,015,920.00	7.8%	803,184.00	14.7%	+++
6	Cable	3,321,243.00	6.5%	730,673.46	13.4%	+++
7	Radioemisoras	1,639,689.00	3.2%	213,159.57	3.9%	+++
8	Casino - Tragamonedas	1,239,310.00	2.4%	185,896.50	3.4%	+++
9	Discoteca	1,012,910.00	2.0%	151,936.50	2.8%	+
10	Hoteles - Hostales	710,873.00	1.4%	106,630.95	1.9%	++
11	Derecho del extranjero	640,009.00	1.2%	96,001.35	1.8%	++
12	Fonomecánicos	544,092.00	1.1%	81,613.80	1.5%	-
13	Empadronamiento	309,088.00	0.6%	46,363.20	0.8%	+++
14	Jingles / Sincronización	302,301.00	0.6%	45,345.15	0.8%	-
15	Ring Tones	32,907.00	0.1%	4,936.05	0.1%	-
16	Redes Digitales	100,356.00	0.2%	15,053.40	0.3%	-
17	Gran Derecho	95,711.00	0.2%	14,356.65	0.3%	-
	Transporte					
18	Interprovincial	62,450.00	0.1%	9,367.50	0.2%	+
19	Música en espera	351.00	0.0%	52.65	0.0%	-
20	Copia Privada	0.00	0.0%	0.00	0.0%	-
	Total	51,330,384.00	100.0%	5,471,689.73	100.0%	

Nota. Adaptado del “Plan de Gobierno APDAYC 2013-2018”, por Asociación Peruana de Autores y Compositores (APDAYC), 2012. Lima, Perú.

7.2.2.5 Matriz de la Gran Estrategia

La matriz de la Gran Estrategia, es una herramienta efectiva para la formulación de estrategias alternativas. Esta tiene una división de cuatro (04) cuadrantes, las cuales están basadas en dos (02) dimensiones de valoración: La posición competitiva y crecimiento del mercado o de la industria, ayudan a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de la matriz está en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento de mercado, rápido o lento y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil.

Las empresas que se posicionan en el primer cuadrante de la matriz, están en una posición estratégica excelente. Estas organizaciones se pueden permitir el aprovecharse de las oportunidades externas en diversas áreas; pueden pasar riesgos agresivamente cada vez que sea necesario.

Las empresas ubicadas en el segundo cuadrante, deben evaluar a fondo su enfoque hacia el mercado. Así la industria a la que pertenecen, esté en crecimiento, no tienen la capacidad de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el actual enfoque resulta ineficiente.

Las empresas ubicadas en el tercer cuadrante, compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy

débiles. Estas empresas deberían ejecutar cambios drásticos cuanto antes, con el propósito de eludir su caída total y probable liquidación.

Finalmente, las empresas situadas en el cuarto cuadrante, poseen una fuerte competitividad, aunque pertenecen a una industria que tiene un crecimiento lento. Estas organizaciones poseen la capacidad de volver a iniciar diversos programas en diferentes áreas con un prometedor incremento.

Análisis:

La APDAYC, se encuentra en el primer (I) cuadrante, ya que es un sector de crecimiento lento, referido a la industria de la música.

Posee una posición de competitividad fuerte, la cual busca fortalecerse, midiendo su estrategia hacia el mercado, se propone una aplicación de enfoque estratégico, posteriormente desarrollar productos y servicios (rubros) que demande el mercado, otorgando un servicio diferenciado.

Tabla 41.

Matriz de la Gran Estrategia

CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO (CRM)	
<div>CUADRANTE II Penetración de mercado Desarrollo de mercado Desarrollo de producto Integración horizontal Desinversión</div> <div>CUADRANTE III Atrincheramiento Diversificación concéntrica Diversificación horizontal Diversificación de conglomerados Desinversión Liquidación</div>	<div>CUADRANTE I Penetración de mercado Desarrollo de mercado Desarrollo de producto Integración hacia atrás Integración hacia adelante Integración horizontal Diversificación concéntrica</div> <div>CUADRANTE IV Diversificación concéntrica Diversificación horizontal Diversificación de conglomerados Empresa de riesgo compartido</div>
CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO (CLM)	

7.3. Resumen de las estrategias formuladas

En la siguiente tabla, se resumen las estrategias formuladas, producto de la elaboración de las matrices que observamos a continuación.

Tabla 42.

Resumen de las estrategias formuladas

	ESTRATEGIAS	MÉTODO/MATRIZ
E1	Si se elige la estrategia Océano Azul, se debería modificar y/o hacer un mix del mercado tradicional (actual) de APDAYC y desarrollar la penetración en el mercado correspondiente, mejorando la calidad del servicio implementando una estrategia con enfoque del cliente.	OCÉANO AZUL
E2	Diseñar e implementar el direccionamiento estratégico de la institución (Misión, Visión, Objetivos, Valores) con respecto al mercado. Re-diseñar la estructura organizacional de la institución en concordancia a su tamaño y las relaciones existentes en la misma.	FODA
E3	En el caso de la APDAYC, se puede citar que cuenta o ha contado con una estrategia conservadora, se tiene la idea de negocio, pero tienen varias desventajas competitivas en una industria estable. Se tendrá que implementar las estrategias idóneas para saltar hacia un cuadrante de estrategia agresiva.	PEYEA
E4	La APDAYC actualmente está ubicada en el cuadrante V de "conservar y mantener", con la recomendación de poder implementar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto.	MATRIZ INTERNA-EXTERNA
E5	Actualmente la institución se encuentra en una posición mixta entre los cuadrantes: incógnita, hacia el cuadrante del perro. Se aprecia que la institución, no ha tenido un ciclo evolutivo estratégico, principalmente por falta de una dirección estratégica.	BCG
E6	Actualmente la institución se encuentra en el cuadrante I, lo que nos da a entender que la institución tiene una disposición débil, es primordial que realice un cambio importante en su plan estratégico, sino lo tiene, se debe elaborar y ejecutar uno que permita el ingreso hacia nuevos mercados.	MATRÍZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Capítulo VIII: Selección de la Estrategia

Este capítulo consiste en seleccionar la estrategia que le permita a la APDAYC, lograr una ventaja competitiva en el mercado. La selección de esta estrategia se da de acuerdo a qué alternativa es la más viable, competitiva y conveniente, con el fin de lograr una ventaja dentro de la industria donde participa.

Según lo desarrollado y trabajado en los anteriores capítulos, EFE y EFI, como matrices de información y por otro lado las de ajuste tales como FODA, PEYEA, IE, BCG, la Gran Estrategia, en este capítulo se seleccionará la estrategia más viable para la Asociación Peruana de Autores y Compositores (APDAYC), por lo cual se aplicarán dos métodos, “Método de factores estratégicos clave” y de la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica – MCPE (David, 2013).

8.1. Método de factores estratégicos claves

8.1.1. Criterios de selección

Los criterios de selección que han sido identificados, están clasificados según lo indica el marco de valoración y selección de estrategias, (Johnson & Scholes, 2008), quienes han tipificado los criterios en tres tipos: oportunidad, aceptabilidad y factibilidad. Estos criterios se han identificado con la participación de la Dirección General, conforme a los análisis clave indicados por la metodología, tales criterios serán fundamentales para que la APDAYC opte por la implementación de una estrategia sobre otra.

Por tal razón se han seleccionados los siguientes criterios de selección:

- Incremento de la recaudación
- Satisfacción del cliente
- Aumentar la utilidad
- Reconocimiento de la marca
- Tarifas razonables
- Innovación
- Solidez financiera

Tabla 43.

Criterios Estratégicos de Selección

N°	Criterios de selección	Tipo de criterio	Análisis de clave
1	Reconocimiento de marca	Oportunidad	Posicionamiento
2	Satisfacción del cliente		Cadena de Valor
3	Tarifas razonables		Perfil de negocio
4	Aumentar la utilidad		Resultado Previsible
5	Incremento de la recaudación	Aceptabilidad	Resultado Previsible
6	Innovación		Identificación de riesgos
7	Solidez Financiera	Factibilidad	Suficiencia de recursos y
			competencias

8.1.2. Matriz de selección

De acuerdo a los criterios de selección establecidos, se hizo la evaluación de las estrategias con respecto a cómo se relacionan con las estrategias definidas. Como se puede observar en la tabla 44, de ponderar los criterios y otorgar un puntaje con respecto al grado de eficacia con que las estrategias responden a cada

criterio de selección. El resultado de la selección indica que la estrategia seleccionada es la de Penetración de mercado.

Tabla 44.

Matriz de selección de los Criterios Estratégicos de Selección

Criterio de Selección	Peso	E1		E2	
		Penetración de Mercado Calificación	Ponderación	Desarrollo de Producto Calificación	Ponderación
Incremento de la utilidad	0.16	3	0.48	1	0.16
Satisfacción del cliente	0.15	2	0.3	3	0.45
Cuidado del medio ambiente	0.13	3	0.39	4	0.52
Facilidad de implementación	0.15	3	0.45	2	0.3
Riesgo	0.14	4	0.56	2	0.28
Innovación	0.12	2	0.24	3	0.36
Solidez Financiera	0.15	3	0.45	2	0.3
Clasificación de fortaleza					
General	1		2.87		2.37

8.2. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC

En la matriz MPEC se puede apreciar el resultado de la matriz MPEC, la que indica objetivamente cual es la estrategia alternativa idónea. En esta se utilizan los datos de la etapa de entrada (EFE, EFI) y estrategias alternativas obtenidas en la etapa de conciliación (FODA, PEYEA, BCG, IE, Gran Estrategia). La estrategia obtenida de la aplicación de este método es “Penetración de Mercado” con un puntaje de 6.44.

Tabla 45.

Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC

MATRIZ MPEC		PESO	PENETRACIÓN DE MERCADO		DESARROLLO DEL PRODUCTO	
OPORTUNIDAD			PA	PTA	PA	PTA
1	Incremento del crecimiento económico y la generación de una política expansiva	0.06	2	0.12	2	0.12
2	Modelo económico de libre mercado	0.06	1	0.06	2	0.12
3	Incremento de posición y valor de los factores de competitividad	0.05	2	0.10	3	0.15
4	Reducción del Impuesto Municipal de los Mega Conciertos	0.1	4	0.40	2	0.20
5	Crecimiento del PBI	0.06	3	0.18	3	0.18
6	Inflación con cifras controladas	0.05	2	0.10	2	0.10
7	Incremento de NSE con mayor poder adquisitivo e incremento del sector turismo	0.05	2	0.10	3	0.15
8	Normatividad sólida que permite mayor competitividad	0.04	3	0.12	3	0.12
9	Incremento de la conciencia al pago de derecho de autor	0.08	4	0.32	3	0.24
	Incremento de los usuarios con acceso a la industria de la música por medio					
10	digitales (Web y Smartphones)	0.07	4	0.28	3	0.21
11	Incremento de la sostenibilidad de ser socialmente responsable	0.03	2	0.06	2	0.06
AMENAZAS						
1	Incremento del nivel de incertidumbre de la gestión inicial del gobierno	0.03	2	0.06	2	0.06
2	Disminución de partida socio cultural	0.05	4	0.20	3	0.15
3	Incremento de los índices de desempleo	0.03	2	0.06	2	0.06
4	Disminución de la inversión pública y privada	0.04	2	0.08	2	0.08
5	La normativa vigente (Estatuto) se encuentra en constante cambio	0.03	4	0.12	3	0.09
6	Disminución de difusión de la Música Peruana	0.05	4	0.20	3	0.15
7	Bajo Posicionamiento de la Apdayc para la Sociedad Peruana	0.06	4	0.24	3	0.18
8	Incremento de la informalidad (Piratería y Contrabando)	0.06	4	0.24	3	0.18
TOTAL		1.00				
FORTALEZAS						
1	Gestión administrativa eficaz	0.07	3	0.21	3	0.21
2	Posición de cadena propia de radiodifusión	0.06	3	0.18	3	0.18
3	Excelente infraestructura y presencia nacional	0.07	3	0.21	3	0.21
4	Estabilidad financiera	0.1	3	0.3	3	0.3
5	Apreciable rotación de Recursos Humanos	0.08	4	0.32	3	0.24
6	Certificación de procesos ISO 9001	0.1	4	0.40	3	0.30
7	Tecnología informativa a la vanguardia	0.08	3	0.24	3	0.24
8	Apreciables situación de recursos propios	0.09	2	0.18	3	0.27
DEBILIDADES						
1	Tarifas bajas en los rubros de Radio, TV, Cable y discotecas	0.07	4	0.28	3	0.21
2	Gestión limitada sobre la recaudación del extranjero	0.06	4	0.24	3	0.18
3	Falta de penetración en departamentos a nivel nacional	0.07	4	0.28	3	0.21
4	Falta de control a las gestoras de recaudación	0.06	4	0.24	3	0.18
5	Incumplimiento con el cronograma de pago de regalías	0.05	3	0.15	2	0.10
6	Deficiente gestión del libro de reclamaciones	0.04	2	0.08	2	0.08
TOTAL		1.00		6.35		5.51
				3.18		2.76

8.3. Descripción de la estrategia seleccionada

De acuerdo al puntaje obtenido en la matriz MPEC y corroborado por el método de Criterios de Selección, la estrategia seleccionada es “Intensiva – Penetración de Mercado”, la cual según David, se refiere a buscar un aumento en la participación del mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing. Esto puede implicar aumentar el número de agentes autorizados (recaudadores), los gastos en publicidad, ofrecer los servicios de la APDAYC (licenciamientos), con un tarifario razonable para un pronto pago, facilidades para recaudar el derecho de autor, aumentar esfuerzos para difundir información favorable para la institución, la APDAYC tiene una publicidad baja, su labor es reconocida en el sector, pero su posicionamiento no es el mejor, lo cual confirma que tiene potencial para emprender una campaña agresiva de marketing, la difusión de su marca y la inversión en personal especializado en recaudación.

8.4. Descripción de la estrategia contingente

La estrategia contingente es la que se ha obtenido en segundo mayor puntaje en la matriz MPEC y el método de factores estratégicos clave, la estrategia es “Intensiva – Desarrollo del Producto (Rubros de Recaudación)”, la cual busca el aumento de los ingresos mejorando o modificando los productos o servicios actuales. El desarrollo del producto generalmente supone gastos de investigación y desarrollo.

Esta estrategia es viable para la APDAYC por su capacidad y especialización de personal, estableciendo nuevos servicios sin salir de su rubro,

se podrían identificar, juntar o desconcentrar servicios nuevos que podría implementar la APDAYC y que le permitiría llegar a nuevos clientes.

Capítulo IX: Implantación de la Estrategia

En el siguiente capítulo se desarrollará la herramienta de gestión que utilizará la APDAYC para implantar la estrategia seleccionada, dicha herramienta es el Balance Scorecard (Kaplan & Norton, 1996), el enfoque del cuadro de mando integral, permite entender, comunicar, implantar y medir los resultados de una estrategia.

9.1. Mapa de la estrategia

Si se diseña un Plan Estratégico, se está realizando un cambio, implementarlo es ejecutar cambios. Lo complicado de la estrategia no es diseñarla, es ejecutarla. Llegar a un completo desarrollo.

En el presente capítulo se diseñará su implementación por medio de una herramienta de nombre “El mapa estratégico”, el cual detalla con precisión la cadena lógica de los objetivos de la empresa, esto permitirá realizar de manera efectiva, los siguientes procesos de gestión:

- Clarificar y mejorar la visión y la estrategia.
- Transmitir y asociar los objetivos y los indicadores estratégicos
- Proyectar, definir los objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Incrementar el “feedback” (retroalimentación) y la formación estratégica.

Figura 13. Mapa de la estrategia

Se puede apreciar que en la perspectiva financiera se tiene como objetivo principal, el mejorar la rentabilidad de la empresa, tomando como base la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, posteriormente se añadirá énfasis a los procesos, y la vinculación de ambas perspectivas permitirá alcanzar los objetivos de la perspectiva del cliente.

9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia

Se puede mencionar que los objetivos específicos nacen de un objetivo general, esto quiere decir, que será como la hoja de ruta a seguir. Para establecer

los objetivos específicos, se debe analizar el resultado a obtener por cada perspectiva y cómo lograr las sinergias para alcanzar las metas propuestas.

Tabla 46.

Objetivos específicos según el mapa de la estrategia

PERSPECTIVAS	INICIATIVAS	RESPONSABLES
FINANCIEROS	Mejorar los ingresos, incrementando la participación en el mercado de servicios de la APDAYC y penetrar en otros mercados (alternativos) bajo la estrategia del servicio al cliente e implementar un programa de reducción de los gastos operativos.	Gerente de Recaudación y Director General
	Implementar un programa de fidelización para los clientes de la APDAYC.	Gerente de Recaudación
	Buscar mejores gestoras de recaudación, que nos permita cumplir con los objetivos y metas de recaudación.	Director General
CLIENTES	Tener como política de operaciones la disminución de los gastos operativos.	Director General, Gerente de Administración, Gerente de Logística
	Establecer políticas de mejoras en atención y servicio al cliente.	Gerente de Administración, Gerente de Recursos Humanos
	Desarrollar un Plan Estratégico Comercial en busca de nuevos clientes del mercado.	Gerente de Recaudación y Director General
PROCESOS INTERNOS	Programar actividades entre las áreas y capacitar en las nuevas políticas de la institución.	Gerente de Recursos Humanos
	Implementar programas de TI para los controles de gestión.	Gerente de Tecnología de la Información
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Implementar programas de incentivos si se logran las metas de recaudación y reducción de gastos.	Gerente de Recursos Humanos, Director General, Gerente de Administración
	Programar actividades recreativas sociales.	Gerente de Recursos Humanos
	Implementar programas de capacitación, formación y aprendizaje.	Gerente de Recursos Humanos

9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

A través de los indicadores se podrán vincular los siguientes factores:

- Permiten realizar una medición en los cambios en una situación o condición a lo largo del tiempo.
- Posibilitan realizar el análisis de las acciones o del resultado de las iniciativas.
- Ejecutan la evaluación y el seguimiento del resultado de los objetivos y las metas propuestas.

Es prioritario que se defina al personal responsable de llevar a cabo las mediciones y también definir la utilización de los indicadores.

- El Sistema de información avala que la obtención de los datos se pueda presentar de manera oportuna y confiable, para la toma de decisiones y la retroalimentación de las actividades.
- Una adecuada gestión, conlleva a que el conocimiento adquirido gracias a la experiencia en las actividades y/o procesos, permita describir los probables escenarios de acción al momento de obtener los resultados específicos.

Los indicadores para medir la eficiencia de los objetivos propuestos en el presente plan estratégico de la APDAYC, son los siguientes:

Tabla 47.

Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS EMPRESA	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA
FINANCIEROS	Maximizar el valor Económico	Obtener una mayor y sostenible rentabilidad.	Rentabilidad Patrimonial - ROE	Porcentaje
			Rentabilidad Operativa - ROA	Porcentaje
			Margen de Ingresos (Recaudación)	Porcentaje
		Incrementar los ingresos (Recaudación).	Incremento de la recaudación de Derecho de Autor.	Porcentaje
CLIENTES	Mejora en la eficiencia de los gastos	Optimización de los costos.	Rotación de activos valorizados	Porcentaje
	Mejorar la imagen y posicionamiento institucional	Optimización de los gastos operativos.	Mejora de proceso input- output	Porcentaje
		Garantizar la calidad de los servicios.	Índice calidad.	Porcentaje
		Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.	Índice de satisfacción de cliente.	Porcentaje
PROCESOS INTERNOS	Ampliar y mejorar la cobertura de los servicios actuales y diversificar la penetración de mercado	Ampliar y mejorar la cobertura del mercado actual.	Índice de participación.	Porcentaje
		Mayor penetración de mercado.	Índice de penetración.	Número
		Incorporar buenas prácticas de gestión corporativa.	Implementación del código del buen proveedor.	Porcentaje
		Fortalecer el control de la gestión corporativa.	Implementación del Sistema de Control Interno.	Porcentaje
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Optimizar la gestión interna de la empresa	Mejorar la infraestructura y procesos estratégicos.	Índice de puntos críticos.	Porcentaje
	Lograr niveles de excelencia en los procesos	Mejorar la Tecnología de la Información y los soportes de los procesos internos.	Implementación de proyectos en TI.	Porcentaje
	Fomentar la cultura de calidad de atención y servicio	Mejorar los tiempos de respuesta a los clientes	Índice de atención al cliente.	Porcentaje
		Fortalecer la cultura organizacional.	Implementación del talento humano.	Porcentaje
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fortalecer el desarrollo del personal	Implementación de sistemas de evaluación de desempeño y de gestión.	Índice de desempeño.	Número
		Lograr un ambiente laboral que fomente la productividad.	Clima laboral.	Porcentaje
		Fortalecer las competencias y habilidades del personal.	Mejora de competencias y habilidades.	Porcentaje

9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos

El resultado de cada uno de los indicadores, requiere una revisión periódica para que se puedan definir valores medibles en plazos establecidos. El óptimo resultado implica establecerlos, compartirlos, difundirlos y que sean revisados en períodos determinados, en los diferentes niveles de la organización para que se obtenga la participación y/o colaboración de sus integrantes en general, también para que sepan acerca del aporte que produce cada integrante en la consecución de los objetivos.

Para cada uno de los objetivos específicos, se elegirán actividades, de igual forma un plan de trabajo detallado de las iniciativas (acciones) y la asignación de responsabilidades para las mismas a lo largo todo el período de trabajo. Además, se establecerán las metas, las mismas que serán de mucha importancia para la aplicación de las estrategias.

Las metas están creadas para trabajar al detalle, son muy específicas en cuanto a tiempo y permiten ser cuantificadas. Las metas permiten ser cambiadas con una frecuencia mayor a la de los objetivos, con el fin de mostrar lo cambiante que viene a ser el entorno.

Las metas definidas para el presente Planeamiento Estratégico de la APDAYC, en conformidad del consejo directivo, es implementarlo con la premisa de que se cumpla su aplicación y el compromiso se dé para niveles de la organización, por lo que se ha proyectado un plan de 5 años 2018 – 2022.

Tabla 48.

Metas para cada uno de los objetivos específicos

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS EMPRESA	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	META				
				Base 2018	2019	2020	2021	2022
FINANCIEROS	Obtener una mayor y sostenible rentabilidad.	Rentabilidad Patrimonial - ROE	Porcentaje	16%	21%	24%	28%	30%
		Rentabilidad Operativa - ROA	Porcentaje	15%	18%	20%	20%	22%
	Incrementar los ingresos (Recaudación).	Margen de Ingresos (Recaudación)	Porcentaje	12%	13%	14%	14%	15%
		Incremento de la recaudación de derecho de autor	Porcentaje	16%	18%	22%	26%	30%
		Optimización de los Costos.	Porcentaje	5%	10%	15%	15%	15%
CLIENTES	Optimización de los gastos operativos.	Rotación de activos valorizados	Porcentaje	5%	7%	8%	10%	10%
	Garantizar la calidad de los servicios.	Mejora de proceso input- output	Porcentaje	100%	100%	100%	100%	100%
	Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.	Índice calidad	Porcentaje	100%	100%	100%	100%	100%
		Índice de satisfacción de cliente	Porcentaje	10%	20%	30%	50%	100%
		Ampliar y mejorar la cobertura del mercado actual.	Porcentaje	60%	80%	100%	100%	100%
PROCESOS INTERNOS	Mayor penetración de mercado.	Índice de participación	Número	8000	9000	10500	12500	15000
	Incorporar buenas prácticas de gestión corporativa.	Índice de penetración	Número	8000	9000	10500	12500	15000
	Fortalecer el control de la gestión corporativa.	Implementación del código del buen proveedor	Porcentaje	100%	100%	100%	100%	100%
		Implementación del sistema de control interno	Porcentaje	100%	100%	100%	100%	100%
		Mejorar la infraestructura y procesos estratégicos.	Porcentaje	100%	100%	100%	100%	100%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar la tecnología de la información y los soportes de los procesos internos.	Índice de puntos críticos	Porcentaje	80%	100%	100%	100%	100%
	Mejorar los tiempos de respuesta a los clientes.	Implementación de proyectos en TI	Porcentaje	100%	100%	100%	100%	100%
	Fortalecer la cultura organizacional.	Índice de atención al cliente	Número	100	100	100	100	100
	Implementación de sistemas de evaluación de desempeño y de gestión.	Implementación del talento humano	Porcentaje	60%	70%	80%	100%	100%
	Lograr un ambiente laboral que fomente la productividad.	Índice de desempeño	Porcentaje	40%	50%	60%	100%	100%
	Fortalecer las competencias y habilidades del personal.	Clima laboral	Porcentaje	50%	70%	80%	100%	100%
		Mejora de competencias y habilidades	Porcentaje	60%	80%	100%	100%	100%

9.5. Iniciativas (acciones a llevar para cada uno de los objetivos específicos)
Estrategias, políticas, procedimientos y reglas.

Todas las iniciativas en su conjunto, integran el Plan de acción de la APDAYC, apuntan al mismo objetivo con un costo, una duración definida y un recurso asignado para su cumplimiento.

Dentro de esta etapa clave, hay varios puntos a tener en consideración:

- 1.- La efectiva selección de las iniciativas requeridas.
- 2.- Tener en cuenta el financiamiento asignado para el cumplimiento de las iniciativas.
- 3.- Realizar el seguimiento y control por medio de una adecuada asignación de responsables.

Las Iniciativas deben ser prioritarias en los inicios de cada fase; es importante, el tiempo y presupuesto (recursos), se debe considerar que muchas de las iniciativas van de la mano en conjunto con otras. Es muy complicado seleccionarlás de forma aislada. Se debe tener en cuenta que tiene un control mucho mayor en las propias decisiones con respecto a las perspectivas de los procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Conforme a los objetivos ya descritos, a continuación, se presentarán las siguientes iniciativas para cada perspectiva:

Financieros:

- Mayor captación y mejora de los ingresos, incrementando la participación en el mercado de servicios de la APDAYC, así como penetrar en mercados alternativos con la estrategia del servicio al cliente y la implementación de un programa que reduzca los gastos operativos de la organización.
- La implementación de un programa de fidelización dirigido clientes potenciales y especiales.
- La captación de mejores proveedores y establecer una norma que los regule (Gestoras de Recaudación), que permita cumplir con el cronograma de recaudación y maximización de los ingresos.
- Tener como política de operaciones, la reducción de todos los gastos operativos.

Clientes:

- Crear una política de mejoras con respecto a la atención y servicio al cliente.
- Elaborar un Plan Estratégico Comercial que se encargue de la búsqueda de posibles nuevos clientes del mercado.

Procesos Internos:

- Programar actividades de integración entre todas las áreas y la capacitación con respecto a las nuevas políticas de la empresa.
- Implementar innovadores programas de TI para establecer los controles de la gestión.

Aprendizaje y Crecimiento:

- Implementar un programa que maneje los incentivos, si se llega a las metas de recaudación y reducción de gastos.
- Programar diversas actividades recreativas sociales.
- Programas de capacitación a los trabajadores, formación y aprendizaje.

9.6. Responsable de cada una de las iniciativas

Conforme a los objetivos previamente descritos, se presentarán las siguientes estructuras y a sus responsables:

Tabla 49.

Responsable de cada una de las iniciativas

PERSPECTIVAS	INICIATIVAS	RESPONSABLES
FINANCIEROS	Mejorar los ingresos, incrementando la participación en el mercado de servicios de la APDAYC bajo la estrategia de penetración de mercado e implementar un programa de reducción de los gastos operativos	Gerente de Recaudación y Director General
	Implementar un programa de fidelización para los clientes.	Gerente de Recaudación
	Buscar mejores gestoras de recaudación, que nos permita cumplir con los objetivos y metas de recaudación	Director General
	Tener como política de Operaciones, la disminución de los gastos operativos	Director General, Gerente de Administración, Gerente de Logística
CLIENTES	Política de mejoras en atención y servicio al cliente	Gerente de Administración, Gerente de Recursos Humanos
	Plan estratégico comercial en búsqueda de nuevos clientes del mercado	Gerente de Recaudación y Director General
PROCESOS INTERNOS	Programar actividades entre las áreas y capacitar en las nueva políticas de la empresa	Gerente de Recursos Humanos
	Implementar programas de TI para los controles de gestión	Gerente de Tecnología de la Información
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Implementar programas de incentivos si se logran las metas de recaudación y reducción de gastos	Gerente de Recursos Humanos, Director General, Gerente de Administración
	Programar actividades recreativas sociales	Gerente de Recursos Humanos
	Programas de capacitación, formación y aprendizaje	Gerente de Recursos Humanos

9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas

El presupuesto asignado para el primer año de implementación de cada iniciativa asciende a S/ 230,000.00.

Tabla 50.

Presupuesto de cada una de las iniciativas

PERSPECTIVAS	INICIATIVAS	2018	2019	2020	2021	2022
FINANCIEROS	Mejorar los ingresos, incrementando la participación en el mercado de servicios de la APDAYC bajo la estrategia de penetración de mercado e implementar un programa de reducción de los gastos operativos	S/ 90,000.00				
	Implementar un programa fidelización potencial de clientes y clientes especiales	S/ 20,000.00	S/ 20,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00
CLIENTES	Buscar mejores gestoras de recaudación, que nos permita cumplir con los objetivos y metas de recaudación					
	Tener como política de Operaciones, la disminución de los gastos operativos					
	Política de mejoras en atención y servicio al cliente					
PROCESOS INTERNOS	Plan estratégico comercial en búsqueda de nuevos clientes del mercado	S/ 35,000.00	S/ 35,000.00	S/ 35,000.00	S/ 35,000.00	S/ 35,000.00
	Programar actividades entre las áreas y capacitar en las nueva políticas de la empresa	S/ 10,000.00	S/ 10,000.00	S/ 10,000.00	S/ 10,000.00	S/ 10,000.00
	Implementar programas de TI para los controles de gestión	S/ 20,000.00	S/ 20,000.00	S/ 20,000.00	S/ 20,000.00	S/ 20,000.00
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Implementar programas de incentivos si se logran las metas de recaudación y reducción de gastos					
	Programar actividades recreativas sociales	S/ 15,000.00	S/ 15,000.00	S/ 15,000.00	S/ 15,000.00	S/ 15,000.00
	Programas de capacitación, formación y aprendizaje	S/ 40,000.00	S/ 40,000.00	S/ 40,000.00	S/ 40,000.00	S/ 40,000.00
PRESUPUESTO TOTAL POR AÑO		S/230,000.00	S/140,000.00	S/150,000.00	S/150,000.00	S/150,000.00

9.9. Tablero de Control – Matriz de Objetivos e Iniciativas de APDAYC

En la siguiente tabla se observa que el tener un tablero de mando integral claro y definido, (tablero de control), contribuye al cumplimiento de los objetivos de la institución.

Tabla 52.

Tablero de Control – Matriz de Objetivos e Iniciativas de APDAYC

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS EMPRESA	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	METAS					INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE DE LAS INICIATIVAS	PRESUPUESTO DE LAS INICIATIVAS 2018 - 2022	CRONOGRAMA DE LAS INICIATIVAS 2018 - 2022	FORMAS DE CÁLCULO
				2018	2019	2020	2021	2022					
FINANCIEROS	Obtener una mayor y sostenible rentabilidad.	Rentabilidad Patrimonial - ROE	Porcentaje	16%	21%	24%	28%	30%	Mejorar los ingresos, incrementando la participación en el mercado de servicios de la APDAYC bajo la estrategia de penetración de mercado e implementar un programa de reducción de los gastos operativos.	Gerente de Recaudación y Director General	S/. 90,000	Enero-Diciembre	(Ganancia o pérdida neta del ejercicio/Total Patrimonio cea)*100
		Rentabilidad Operativa - ROA	Porcentaje	15%	18%	20%	20%	22%					(Ganancia o pérdida neta del ejercicio/Total Activo de cea)*100
		Margen de Ingresos (Recaudación)	Porcentaje	12%	13%	14%	14%	15%					(Ganancia o pérdida neta del ejercicio/Total Ingresos comunes del ejercicio)*100
	Incrementar los ingresos (Recaudación).	Incremento de la recaudación de derecho de autor	Porcentaje	16%	18%	22%	26%	30%	Implementar un programa de fidelización de clientes potenciales y clientes especiales.	Gerente de Recaudación	S/. 20,000	Enero-Diciembre	Ingresos por derechos de autor del ejercicio/Ingresos del ejercicio anterior
	Optimización de los costos.	Rotación de activos valorizados	Porcentaje	5%	10%	15%	15%	15%	Buscar mejores gestoras de recaudación, que nos permita cumplir con los objetivos y metas de recaudación	Director General		Enero y Julio	(Costos por artículos del ejercicio/Costo de cada artículo del ejercicio anterior)*100
	Optimización de los gastos operativos.	Mejora de procesos input-output	Porcentaje	5%	7%	8%	10%	10%	Tener como política de operaciones, la disminución de los gastos operativos	Director General, Gerente de Administración, Gerente de Logística		Enero-Diciembre	(Gastos por artículos del ejercicio/Gastos de cada artículo del ejercicio anterior)*100
CLIENTES	Garantizar la calidad de los servicios.	Índice de calidad	Porcentaje	100 %	100%	100%	100%	100 %	Política de mejoras en atención y servicio al cliente.	Gerente de Administración, Gerente de Recursos Humanos		Enero-Diciembre	Índice de calidad por áreas/Índice Total de áreas
	Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.	Índice de satisfacción del cliente	Porcentaje	10%	20%	30%	50%	100 %	Plan Estratégico comercial en búsqueda de nuevos clientes del mercado.	Gerente de Recaudación y Director General	S/. 35,000	Enero-Diciembre	Porcentaje de clientes satisfechos y no satisfechos base de encuestas
	Ampliar y mejorar la cobertura del mercado actual.	Índice de participación	Porcentaje	60%	80%	100%	100%	100 %					Índice de ingresos por mercados y/o rubros
	Mayor penetración del mercado.	Índice de penetración de mercados	Porcentaje	50%	70%	100%	100%	100 %					Índice de ingresos por mercados y/o rubros

Tablero de Control – Matriz de Objetivos e Iniciativas de APDAYC (Continuación)

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS EMPRESA	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	METAS					INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE DE LAS INICIATIVAS	PREPUESTO	CRONOGRAMA DE	FORMAS DE CÁLCULO
PROCESOS INTERNOS	Incorporar buenas prácticas de gestión corporativa.	Implementación del código del buen proveedor	Porcentaje	100 %	100%	100%	100%	100%	Programar actividades entre las áreas y capacitar en las nuevas políticas de la institución.	Gerente de Recursos Humanos	S/. 10,000	Enero, Mayo y Septiembre	(# de Actividades implementadas/# de Actividades Programadas)*100
	Fortalecer el control de la gestión corporativa.	Implementación del sistema de control interno	Porcentaje	100 %	100%	100%	100%	100%	Implementar programas de TI para los controles de gestión.	Gerente de Tecnologías de la Información	S/. 20,000	Enero, Mayo y Agosto	(# de Actividades implementadas/# de Actividades Programadas)*100
	Mejorar la infraestructura y procesos estratégicos.	Índice de puntos críticos	Porcentaje	80%	100%	100%	100%	100%					(# de Actividades implementadas/# de Actividades Programadas)*100
	Mejorar las tecnologías de información y el soporte de los procesos internos.	Implementación de proyectos de TI	Porcentaje	100 %	100%	100%	100%	100%					(# de Proyectos implementados/# de Proyectos Programadas)*100
	Mejorar los tiempos de respuesta a los clientes.	Índice de atención al cliente	Porcentaje	100 %	100%	100%	100%	100%					Tiempo promedio de atención al cliente
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fortalecer la cultura organizacional.	Implementación del talento humano	Porcentaje	60%	70%	80%	100%	100%	Implementar programas de incentivos si se logra las metas de recaudación, reducción de gastos.	Gerente de Recursos Humanos, Director General, Gerente de Administración		Enero	(# de Actividades implementadas/# de Actividades Programadas)*100
	Implementación de sistemas de evaluación de desempeño y de gestión	Índice del desempeño	Porcentaje	40%	50%	60%	100%	100%	Programar actividades recreativas sociales.	Gerente de Recursos Humanos	S/. 15,000	Febrero y Julio	Evaluación de cumplimientos de objetivos y metas de forma individual y grupal
	Lograr un ambiente laboral que fomente la productividad.	Clima laboral	Porcentaje	50%	70%	80%	100%	100%	Programas de capacitación, formación y aprendizaje.	Gerente de Recursos Humanos	S/. 40,000	Enero-Diciembre	Porcentaje de satisfacción laboral en base a estudio
	Fortalecer las competencias y habilidades del personal.	Mejora de competencias y habilidades	Porcentaje	60%	80%	100%	100%	100%					(# de cursos de capacitación realizada/# de cursos de capacitación Programadas)*100

Capítulo X. Evaluación

10.1. Evaluación cualitativa

La evaluación financiera de un Plan Estratégico, plantea una estimación de la relación costo - beneficio de los proyectos estratégicos y realiza una comparación de la ejecución presupuestal proyectada para cada año.

10.1.1. Criterios de evaluación

Los criterios de evaluación se describen como trascendentes para la valoración de un Plan Estratégico. Estos criterios deben otorgar conocimientos de mucha utilidad para la toma de decisiones.

- **Viabilidad:** Es la capacidad de un proyecto para “proporcionar un nivel aceptable de beneficios a la empresa o grupo destinatario” durante un periodo, las estrategias elegidas dirigen los recursos en acciones que la empresa está en capacidad de ejecutar, ya que cuenta con los recursos humanos y financieros necesarios para la ejecución de las mismas, para lo cual se ha planteado en el primer año la optimización de procesos, la implementación y el alineamiento estratégico de toda la organización; para el segundo y tercer año, implementar la estrategia de penetración de mercado.
- **Cobertura:** Este concepto trata de evaluar hasta qué nivel un Plan Estratégico llega a un mercado. Consiste en calcular la tasa de cobertura, también de analizar si existe sesgo en la misma y efectuar el análisis de las probables barreras de acceso al mercado.

- **Congruencia:** Las estrategias elegidas para la institución, son penetración de mercado y desarrollo de producto, se consideran que cumplen con el criterio de congruencia, porque ambas están alineadas a la misión de la empresa.
- **Consonancia:** En el análisis externo se evaluaron los factores que no pueden ser controlados por la institución, factores del micro y macro ambiente, los cuales han servido para identificar oportunidades, amenazas y generar estrategias que se adaptan a lo identificado en el entorno; se plantea la revisión permanente de las variables con la finalidad de aplicar medidas correctivas.
- **Ventaja:** Este criterio señala que una estrategia debe respaldar la creación y conservación de las ventajas competitivas, la empresa ha diseñado estrategias que permitirán mantener las mismas, siendo indispensable invertir en la capacitación del personal.
- **Eficacia:** Muestra en qué medida se desea alcanzar o se ha alcanzado el objetivo específico del Plan; tomando en cuenta para ello el nivel de logro, como también los períodos temporales para realizarlo.
- **Impacto:** Se refiere, en contraposición a la eficacia restringida a los efectos positivos, a las consecuencias positivas y negativas que un proyecto genera.

10.1.2 Comparación de la estrategia con los criterios

Es factible comparar cada una de las estrategias con los criterios, pero una evaluación se ejecuta en un período de tiempo desde el inicio de la

implementación del Plan Estratégico, por tal razón se identificará en una matriz el principal objetivo estratégico con los criterios de evaluación.

Tabla 53.

Comparación de la estrategia con los criterios

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA	CRITERIOS					
		VIABILIDAD	COBERTURA	CONGRUENCIA	CONSONANCIA	VENTAJA	EFICACIA IMPACTO
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Maximizar el valor económico						
OBJETIVO ESPECÍFICO	Obtener una mayor y sostenible rentabilidad e incrementar los ingresos (recaudación)						
RESULTADOS	Incrementos de 5%						
ACTIVIDADES	Implementación de base de datos de potenciales clientes						
RECURSOS	Financieros, humanos, informáticos, contables, comunicacionales						

10.2. Evaluación financiera de la estrategia

La presente evaluación del componente financiero del Plan Estratégico, realiza un análisis de la distribución de la inversión por áreas y por proyectos, propone un estimado de manera preliminar de la relación costo-beneficio de los proyectos estratégicos, finalmente compara la ejecución presupuestal proyectada de cada año.

Para el caso de la APDAYC, su más fuerte inversión está en los Activos Fijos: Inmuebles y equipos, se calculará la proyección de sus Estados Financieros en el periodo de 2018 – 2022.

10.2.1. Proyección de estados financieros

Al 31 de diciembre 2017, la APDAYC cerró sus estados financieros con resultados positivos, por el contrario, sus ratios financieros señalan un escenario poco alentador, se puede apreciar que los ingresos han incrementado pero no lo necesario para enfrentar los altos gastos administrativos y operativos.

10.2.2. Estado de resultados

El siguiente estado de ganancias y pérdidas, muestra los resultados de ingresos y gastos correspondientes a un período de tiempo, en el cual se evalúa la rentabilidad, potencial de crecimiento, cantidad, tiempo y viabilidad del flujo de efectivo. Cabe mencionar que también evalúa el desempeño de la organización y la medición de los riesgos.

Al 31 de diciembre 2017, la APDAYC cerró su estado de ganancias y pérdidas con un resultado menor al del ejercicio 2016, a pesar que sus ingresos incrementaron, sus gastos administrativos fueron mayores.

Tabla 54.

Estado de resultados comparativo (situación actual)

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO Al 31 de Diciembre del 2016 y 2017 (Expresado en Soles)		
	TOTALES 2,016	TOTALES 2017
INGRESOS POR DERECHOS DE AUTOR		
Derechos de Autor Lima	31,816,315	32,293,560
Derechos de Autor provincia	8,973,714	9,108,320
Recaudación del Exterior	729,803	740,750
TOTAL RECAUDACION BRUTA	41,519,832	42,142,629
Regalías por distribuir del Periodo	-19,929,519	-20,228,462
Gastos de Administrativos	-12,455,949	-13,907,068
Gastos de ventas	-2,075,992	-2,107,131
UTILIDAD OPERATIVA	7,058,371	5,899,968
Otros Ingresos o Egresos		
(+) Ing.Regal.Prescrit-Seg.ART.162 DL-822)	85,425	90,717
(+) Ing.Propios Varios	870,076	1,664,282
(+) Ing. Financieros	26,500	245,200
(+) Ing.Estudio de Grabación	23,926	13,163
(+) Ing. Administración Radios	61,627	131,199
(-) Gastos Socioculturales Brutos	-4,097,411	-3,627,216
(-) PROVISION DEPREC./AMORT.	-1,416,046	-1,901,567
(+/-) PROYECTO EDITORIAL DISCOGRAFICO	-11,053	-10,053
PERDIDA /UTILIDAD ANTES DE IMPUETOS	2,489,490	2,169,776
IMPUESTO A LA RENTA	-734,399	-640,084
RESULTADO DEL EJERCICIO	1,755,090	1,529,692

10.2.3. Balance General

El balance general muestra la información financiera de la institución a una fecha determinada, en cuanto respecta al activo, se tiene la necesidad de fondo como cuentas por cobrar comerciales, existencias y con lo que respecta al pasivo, las cuentas por pagar comerciales, regalías por pagar, y el patrimonio.

En el último año las existencias disminuyeron en la institución por tener un alto índice de cuentas por cobrar a sus asociados y personal.

Tabla 55.

Balance General

BALANCE GENERAL COMPARATIVO					
Al 31 de Diciembre del 2016 Y 2017					
(Expresado en Soles)					
	TOTALES	TOTALES		TOTALES	TOTALES
	2016	2017		2016	2017
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
Efectivo y equivalente de efectivo	13,080,135	18,329,228	Tributos y aport.sistema de pens.y Salud x pag	1,858,701	1,917,674
Cuentas por Cobrar Comerciales - Terceros	4,462,094	3,822,464	Remuneración y Participación por Pagar	250,132	156,182
Cuentas por cobrar al Personal, Socios, Dir	4,022,036	4,339,100	Cuentas por pagar comerciales	66,375	66,375
Cuentas por Cobrar Diversas - Terceros	1,149,544	1,355,457	Regalías por Pagar	7,526,711	13,748,527
Estimación de Cobranza Dudosa	0	0	Cuentas por Pagar Diversas	476,006	295,099
Existencias	527,003	450,660			
Inversiones Mobiliarias	19,790	21,670			
Servicios y otros contratados por anticipado	62,957	68,099			
Total Activo Corriente	23,323,558	28,386,678	Total Pasivo Corriente	10,177,924	16,183,857
ACTIVO NO CORRIENTE			PASIVO NO CORRIENTE		
Inmuebles, maquinaria y equipos	25,760,862	29,138,490	Regalías por Distribuir	34,939,285	35,697,129
Depreciación Acumulada	-1,416,046	-1,901,567	Provisiones	22,298	22,298
Intangibles	8,438,652	8,938,523	Ingresos Diferidos	3,762,033	2,564,492
Amortización Acumulada	-889,973	-1,136,913			
Total Activo No Corriente	31,893,495	35,038,533	Total Pasivo No Corriente	38,723,617	38,283,919
			PATRIMONIO		
			Capital	408,291	408,291
			Excedente de Revaluación	184,819	184,819
			Resultados Acumulados	3,967,313	6,834,633
			Resultados del Ejercicio	1,755,090	1,529,692
			Total Patrimonio	6,315,513	8,957,435
TOTAL ACTIVO	55,217,053	63,425,211	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	55,217,053	63,425,211

10.2.4. Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo muestra como la institución distribuyó su dinero, muestra las entradas y salidas de dinero en un periodo determinado de tiempo.

Se observa que en el año 2017, se obtuvo menos dinero disponible, producto del pago y distribución de regalías a sus asociados.

Tabla 56.

Flujo de Efectivo Comparativo

Flujo de Efectivo Comparativo
Al 31 de Diciembre del 2016 y 2017
 (Expresado en Soles)

ESTADO DE FLUJO EFECTIVO	TOTALES TOTALES	
	2,016	2,017
UTILIDAD NETA	1,755,090	1,529,692
Cambios que no generan movimientos de Caja		
Depreciación	1,416,046	1,901,567
Parte corriente de la deuda de largo plazo		
Actividad de operación		
Cuentas por Cobrar Comerciales - Terceros	6,023,827	7,228,592
Cuentas por cobrar al Personal, Socios, Dir	5,630,850	7,883,190
Cuentas por Cobrar Diversas - Terceros	1,149,544	1,355,457
Otras cuentas por cobrar		
Pagos a proveedores	-556,451	-584,274
Pago a socios	-646,652	-1,237,886
Pagos diversos	-496,903	-516,779
Variación de inventarios		
Remuneración por pagar	-162,429	-168,926
Otras cuentas por pagar	-496,903	-516,779
Beneficios sociales	-97,457	-101,356
Flujo de efectivo proveniente de actividades de operación	10,347,426	13,341,240
Actividad de Inversión		
Activo fijo - Capex	-1,515,202	-618,202
Intangible	743,685	1,070,907
Activo diferido		
Flujo de efectivo proveniente de actividades de inversión	-771,516	452,704
Actividad de Financiamiento		
Préstamo a largo plazo	-476,006	-295,099
Pagos a Banco	-248,452	-258,390
Dividendos	0	
Aumento de reserva	0	
Flujo de efectivo proveniente de actividades de financiamiento	-724,458	-553,489
Efectivo al inicio del año	1,057,547	1,657,513
Flujo de efectivo generado en el período	12,022,588	16,671,715
Efectivo al final del año	13,080,135	18,329,228

10.2.5 Proyección de Estado de Resultados

Para la proyección de los Estados de Resultados se usó el método de tendencia, con data histórica de cinco años atrás.

Para la proyección de los ingresos, se trabajó por cada rubro de recaudación, posteriormente se realizó un consolidado anual de ingresos y gastos de los diferentes centros de costos.

En la proyección del estado de resultados con estrategia, se ve reflejado un incremento de los ingresos por recaudación, este resultado se debe a la aplicación de la estrategia de “penetración de mercado”.

Tabla 57.

Proyección de Estado de Resultados Sin Estrategia

Proyección de Estado de Resultados sin Estrategia					
Al 31 de Diciembre del 2018 al 2022					
(Expresado en Soles)					
	TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES
	2018	2,019	2020	2,021	2022
INGRESOS POR DERECHOS DE AUTOR					
Derechos de Autor Lima	35,140,663	35,492,070	36,024,451	36,564,817	37,296,114
Derechos de Autor provincia	10,365,845	10,469,503	10,626,546	10,785,944	11,001,663
Recaudación del Exterior	751,861	759,380	770,770	782,332	797,978
TOTAL RECAUDACION BRUTA	46,258,369	46,720,953	47,421,767	48,133,093	49,095,755
Regalías por distribuir del Periodo	-19,428,515	-19,155,591	-20,391,360	-21,659,892	-23,075,005
Gastos de Administrativos	-18,040,764	-16,819,543	-17,071,836	-15,883,921	-13,746,811
Gastos de ventas	-2,312,918	-3,036,862	-2,845,306	-2,406,655	-3,682,182
UTILIDAD OPERATIVA	6,476,172	7,708,957	7,113,265	8,182,626	8,591,757
Otros Ingresos o Egresos					
(+) Ing.Regal.Prescrit-Seg.ART.162 DL-822)	90,717	85,425	90,717	85,425	90,717
(+) Ing.Propios Varios	964,282	973,925	988,534	1,003,362	1,023,429
(+) Ing. Financieros	245200	26,500	245200	26,500	245200
(+) Ing.Estudio de Grabación	13,163	23,926	13,163	23,926	13,163
(+) Ing. Administración Radios	131,199	61,627	131,199	61,627	131,199
(-) Gastos Socioculturales Brutos	-3,627,216	-3,717,896	-3,829,433	-3,963,463	-4,122,002
(-) PROVISION DEPREC./AMORT.	-2,001,567	-2,416,046	-1,801,567	-1,416,046	-1,901,567
(+/-) PROYECTO EDITORIAL DISCOGRAFICO	-10,053	-11,053	-10,053	-11,053	-10,053
PERDIDA /UTILIDAD ANTES DE IMPUETOS	1,945,980	2,623,439	2,605,107	3,880,978	3,725,926
IMPUESTO A LA RENTA	-574,064	-773,915	-768,507	-1,144,888	-1,099,148
RESULTADO DEL EJERCICIO	1,371,916	1,849,525	1,836,601	2,736,089	2,626,778

Tabla 58.

Proyección de Estado de Resultados con Estrategia

Proyección de Estado de Resultados con Estrategia					
Al 31 de Diciembre del 2018 al 2022					
(Expresado en Soles)					
	TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES
	2018	2,019	2020	2,021	2022
INGRESOS POR DERECHOS DE AUTOR					
Derechos de Autor Lima	35,363,031	36,247,107	37,334,520	38,641,228	40,186,877
Derechos de Autor provincia	13,431,686	13,767,478	14,180,502	14,676,820	15,263,893
Recaudación del Exterior	755,565	774,454	797,688	825,607	858,631
TOTAL RECAUDACION BRUTA	49,550,282	50,789,039	52,312,710	54,143,655	56,309,401
Regalías por distribuir del Periodo	-19,820,113	-20,823,506	-20,401,957	-22,198,899	-26,465,419
Gastos de Administrativos	-19,324,610	-16,252,492	-17,786,321	-17,867,406	-15,766,632
Gastos de ventas	-2,477,514	-3,301,288	-3,138,763	-2,707,183	-1,689,282
UTILIDAD OPERATIVA	7,928,045	10,411,753	10,985,669	11,370,168	12,388,068
Otros Ingresos o Egresos					
(+) Ing.Regal.Prescrit-Seg.ART.162 DL-822)	90,717	185,425	290,717	485,425	690,717
(+) Ing.Propios Varios	664,282	680,889	701,316	725,862	754,896
(+) Ing. Financieros	245200	26,500	245200	26,500	245200
(+) Ing.Estudio de Grabación	13,163	23,926	13,163	29,926	13,163
(+) Ing. Administración Radios	131,199	61,627	151,199	61,627	181,199
(-) Gastos Socioculturales Brutos	-3,527,216	-3,615,396	-3,723,858	-3,761,097	-3,911,541
(-) PROVISION DEPREC./AMORT.	-2,001,567	-2,416,046	-1,901,567	-1,416,046	-1,701,567
(+/-) PROYECTO EDITORIAL DISCOGRAFICO	-10,053	-11,053	-10,053	-11,053	-10,053
PERDIDA /UTILIDAD ANTES DE IMPUETOS	3,197,853	5,135,699	6,215,869	6,999,386	7,714,166
IMPUESTO A LA RENTA	-943,367	-1,515,031	-1,833,681	-2,064,819	-2,275,679
RESULTADO DEL EJERCICIO	2,254,486	3,620,668	4,382,187	4,934,567	5,438,487

10.2.6 Proyección del Balance General

Para proyectar el Balance General, se usó el método de regresión lineal.

Se puede observar que el resultado del activo en el presente estado financiero (Balance General con estrategia), tuvo un incremento en el activo, este resultado se debe a la aplicación de la estrategia de “penetración de mercado”.

Tabla 59.

Proyección del Balance General sin Estrategia

Proyección del Balance General sin Estrategia											
Al 31 de Diciembre del 2018 al 2022											
(Expresado en Soles)											
	TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES		TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES
	2018	2019	2020	2021	2022		2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVO CORRIENTE						PASIVO CORRIENTE					
Efectivo y equivalente de efectivo	8,658,269	9,081,900	9,084,462	10,394,568	10,266,411	Tributos y aport.sistema de pens.y Salud x pag	1,994,381	2,074,156	2,198,606	2,286,550	2,355,146
Cuentas por Cobrar Comerciales - Terceros	1,729,764	1,747,062	1,773,268	1,799,867	1,835,864	Remuneración y Participación por Pagar	162,429	168,926	175,683	182,711	190,019
Cuentas por cobrar al Personal, Socios, Dir	4,512,664	4,693,171	4,880,897	6,833,256	8,541,570	Cuentas por pagar comerciales	556,451	584,274	619,330	637,910	650,668
Cuentas por Cobrar Diversas - Terceros	1,409,675	1,466,062	1,524,704	2,439,527	2,537,108	Regalías por Pagar	12,933,047	12,378,856	13,481,326	12,794,554	10,963,990
Estimación de Cobranza Dudosa	0	0	0	0	0	Cuentas por Pagar Diversas	496,903	516,779	537,450	558,948	581,306
Existencias	468,686	487,433	506,931	527,208	548,296						
Inversiones Mobiliarias	22,537	23,438	24,376	25,351	26,365						
Servicios y otros contratados por anticipado	70,823	73,656	76,602	79,666	82,853						
Total Activo Corriente	16,872,418	17,572,722	17,871,240	22,099,443	23,838,468	Total Pasivo Corriente	16,143,211	15,722,991	17,012,395	16,460,673	14,741,130
ACTIVO NO CORRIENTE						PASIVO NO CORRIENTE					
Inmuebles, maquinaria y equipos	30,304,030	30,910,111	31,682,863	32,950,178	33,609,181	Regalías por Distribuir	19,428,515	19,155,591	20,391,360	21,659,892	23,075,005
Depreciación Acumulada	-7,782,209	-8,093,497	-8,417,237	-8,174,432	-8,501,410	Provisiones	462,063	510,955	0	0	0
Intangibles	9,296,064	9,667,907	10,054,623	10,657,900	11,084,216	Ingresos Diferidos	2,667,072	2,773,755	0	2,829,230	2,942,399
Amortización Acumulada	-1,182,390	-1,229,686	-1,278,873	-1,330,028	-1,383,229						
Total Activo No Corriente	30,635,495	31,254,834	32,041,376	34,103,618	34,808,759	Total Pasivo No Corriente	22,557,650	22,440,300	20,391,360	24,489,122	26,017,404
						PATRIMONIO					
						Capital	408,291	408,291	408,291	408,291	408,291
						Excedente de Revaluación	192,212	199,900	207,896	216,212	224,861
						Resultados Acumulados	6,834,633	8,206,549	10,056,073	11,892,674	14,628,763
						Resultados del Ejercicio	1,371,916	1,849,525	1,836,601	2,736,089	2,626,778
						Total Patrimonio	8,807,052	10,664,265	12,508,861	15,253,266	17,888,693
						TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO					
TOTAL ACTIVO	47,507,913	48,827,556	49,912,616	56,203,061	58,647,227		47,507,913	48,827,556	49,912,616	56,203,061	58,647,226

Tabla 60.

Proyección del Balance General con Estrategia

Proyección del Balance General con Estrategia											
Al 31 de Diciembre del 2018 al 2022											
(Expresado en Soles)											
	TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES		TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES
	2018	2019	2020	2021	2022		2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVO CORRIENTE						PASIVO CORRIENTE					
Efectivo y equivalente de efectivo	10,207,356	10,755,458	10,788,566	10,896,452	11,005,416	Tributos y aport.sistema de pens.y Salud x pag	2,205,325	2,293,538	2,362,344	2,385,968	2,227,378
Cuentas por Cobrar Comerciales - Terceros	2,553,834	2,013,580	2,970,244	2,723,607	2,832,551	Remuneración y Participación por Pagar	179,609	206,550	237,533	273,163	314,137
Cuentas por cobrar al Personal, Socios, Dir	2,989,965	6,894,830	7,929,055	5,398,703	7,558,184	Cuentas por pagar comerciales	556,451	584,274	619,330	637,910	650,668
Cuentas por Cobrar Diversas - Terceros	1,558,776	1,792,592	2,688,889	3,092,222	4,174,500	Regalías por Pagar	17,021,589	17,510,646	17,115,518	12,546,273	15,895,391
Estimación de Cobranza Dudosa	0	0	0	0	0	Cuentas por Pagar Diversas	339,364	390,269	448,809	628,332	848,249
Existencias	518,259	595,998	685,398	788,207	906,438						
Inversiones Mobiliarias	24,921	28,659	32,958	37,902	43,587						
Servicios y otros contratados por anticipado	78,314	90,061	103,570	119,106	136,972						
Total Activo Corriente	17,931,425	22,171,179	25,198,679	23,056,198	26,657,648	Total Pasivo Corriente	20,302,338	20,985,277	20,783,534	16,471,646	19,935,823
ACTIVO NO CORRIENTE						PASIVO NO CORRIENTE					
Inmuebles, maquinaria y equipos	33,509,264	34,849,635	35,895,124	40,818,431	48,887,527	Regalías por Distribuir	19,820,113	20,823,506	20,401,957	22,198,899	26,465,419
			-	-	-						
Depreciación Acumulada	-7,605,327	-8,746,126	10,058,045	11,566,752	13,301,764	Provisiones	25,643	29,489	33,913	39,000	44,850
Intangibles	10,279,301	11,821,196	13,594,376	15,633,532	17,978,562	Ingresos Diferidos	2,949,166	3,391,541	3,900,272	4,485,313	3,244,083
Amortización Acumulada	-1,307,450	-1,503,568	-1,729,103	-1,988,468	-2,286,738						
Total Activo No Corriente	34,875,788	36,421,137	37,702,352	42,896,743	51,277,586	Total Pasivo No Corriente	22,794,922	24,244,536	24,336,142	26,723,211	29,754,351
						PATRIMONIO					
						Capital	408,291	408,291	408,291	408,291	408,291
						Excedente de Revaluación	212,543	244,424	281,088	323,251	371,739
						Resultados Acumulados	6,834,633	9,089,119	12,709,787	17,091,975	22,026,542
						Resultados del Ejercicio	2,254,486	3,620,668	4,382,187	4,934,567	5,438,487
						Total Patrimonio	9,709,953	13,362,503	17,781,354	22,758,084	28,245,058
						TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO					
TOTAL ACTIVO	52,807,213	58,592,316	62,901,031	65,952,941	77,935,234		52,807,213	58,592,316	62,901,030	65,952,942	77,935,234

10.2.7 Proyección Flujos de Efectivo

En lo que respecta al flujo de efectivo con estrategia, se puede observar una diferencia favorable, este resultado se debe a la aplicación de la estrategia de “penetración de mercado”.

Tabla 61.

Proyección de Flujo de Efectivo sin Estrategia

Proyección de Flujo de Efectivo sin Estrategia Al 31 de Diciembre del 2018 y 2022 (Expresado en Soles)

ESTADO DE FLUJO EFECTIVO	TOTALES 2,018	TOTALES 2,019	TOTALES 2,020	TOTALES 2,021	TOTALES 2,022
UTILIDAD NETA	1,371,916	1,849,525	1,836,601	2,736,089	2,626,778
Cambios que no generan movimientos de Caja					
Depreciación	2,001,567	2,416,046	1,801,567	1,416,046	1,901,567
Parte corriente de la deuda de largo plazo					
Actividad de operación					
Cuentas por Cobrar Comerciales - Terceros	1,729,764	1,747,062	1,773,268	1,799,867	1,468,691
Cuentas por cobrar al Personal, Socios, Dir	4,512,664	4,693,171	4,880,897	5,466,605	5,979,099
Cuentas por Cobrar Diversas - Terceros	1,409,675	1,466,062	1,524,704	2,439,527	1,268,554
Otras cuentas por cobrar					
Pagos a proveedores	-556,451	-584,274	-619,330	-637,910	-650,668
Pago a socios	-646,652	-1,237,886	-1,348,133	-1,279,455	-1,096,399
Pagos diversos	-496,903	-516,779	-537,450	-558,948	-581,306
Variación de inventarios					
Remuneración por pagar	-162,429	-168,926	-175,683	-182,711	-190,019
Otras cuentas por pagar	-248,452	-258,390	-268,725	-279,474	-290,653
Beneficios sociales	-48,729	-50,678	-52,705	-54,813	-57,006
Flujo de efectivo proveniente de actividades de operación	5,492,487	5,089,362	5,176,843	6,712,687	5,850,294
Actividad de Inversión					
Activo fijo - Capex	-1,515,202	-1,545,506	-1,584,143	-1,647,509	-1,680,459
Intangible	743,685	773,433	804,370	836,545	870,006
Activo diferido					
Flujo de efectivo proveniente de actividades de inversión	-771,516	-772,073	-779,773	-810,964	-810,453
Actividad de Financiamiento					
Préstamo a largo plazo	-323,326	-336,259	-349,710	-363,698	-378,246
Pagos a Banco	-248,452	-258,390	-268,725	-279,474	-290,653
Dividendos	0				
Aumento de reserva	0				
Flujo de efectivo proveniente de actividades de financiamiento	-571,778	-594,649	-618,435	-643,172	-668,899
Efectivo al inicio del año	1,135,593	1,093,689	1,667,659	983,882	1,367,124
Flujo de efectivo generado en el período	7,522,676	7,988,211	7,416,803	9,410,686	8,899,287
Efectivo al final del año	8,658,269	9,081,900	9,084,462	10,394,568	10,266,411

Tabla 62.

Proyección de Flujo de Efectivo con Estrategia

Proyección de Flujo de Efectivo con Estrategia
Al 31 de Diciembre del 2018 y 2022
 (Expresado en Soles)

ESTADO DE FLUJO EFECTIVO	TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES
	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022
UTILIDAD NETA	2,254,486	3,620,668	4,382,187	4,934,567	5,438,487
Cambios que no generan movimientos de Caja					
Depreciación	2,001,567	2,416,046	1,901,567	1,416,046	1,701,567
Parte corriente de la deuda de largo plazo					
Actividad de operación					
Cuentas por Cobrar Comerciales - Terceros	2,553,834	2,013,580	2,955,244	2,723,607	2,832,551
Cuentas por cobrar al Personal, Socios, Dir	2,989,965	3,109,564	3,140,659	3,172,066	3,298,948
Cuentas por Cobrar Diversas - Terceros	1,558,776	1,792,592	1,344,444	1,546,111	2,087,250
Otras cuentas por cobrar					
Pagos a proveedores	-556,451	-876,410	-619,330	-637,910	-650,668
Pago a socios y autores/Regalías	851,079	880,867	911,698	943,607	976,633
Pagos diversos	-496,903	-516,779	-537,450	-558,948	-581,306
Variación de inventarios					
Remuneración por pagar	-162,429	-168,926	-175,683	-182,711	-190,019
Otras cuentas por pagar	-248,452	-258,390	-268,725	-279,474	-290,653
Beneficios sociales	-48,729	-50,678	-52,705	-54,813	-57,006
Flujo de efectivo proveniente de actividades de operación	6,440,691	5,925,420	6,698,152	6,671,535	7,425,731
Actividad de Inversión					
Activo fijo	-1,675,463	-2,787,971	-3,230,561	-3,877,751	-5,377,628
Intangible	822,344	855,238	889,447	925,025	962,026
Activo diferido					
Flujo de efectivo proveniente de actividades de inversión	-853,119	-1,932,733	-2,341,114	-2,952,726	-4,415,602
Actividad de Financiamiento					
Préstamo a largo plazo	425,540	442,561	460,264	478,674	497,821
Pagos a Banco	-496,903	-516,779	-537,450	-558,948	-581,306
Dividendos	0				
Aumento de reserva	0				
Flujo de efectivo proveniente de actividades de financiamiento	-71,363	-74,218	-77,187	-80,274	-83,485
Efectivo al inicio del año	435,094	800,275	224,960	907,303	938,718
Flujo de efectivo generado en el período	9,772,262	9,955,183	10,563,606	9,989,148	10,066,698
Efectivo al final del año	10,207,356	10,755,458	10,788,566	10,896,451	11,005,416

10.2.8 Proyección de Flujos

Para la proyección de flujos, se ha utilizado el flujo de caja libre, en donde el saldo disponible es para pagar a los asociados, luego de haber descontado las inversiones en activos que se han realizado.

La proyección adecuada del flujo de caja, permite llevar un mejor control a la APDAYC a favor de sus recursos financieros. El presente análisis muestra la liquidez que la institución espera tener producto de entradas y salidas de las transacciones para poder cumplir con sus obligaciones como institución. Esta proyección correctamente elaborada, permite minimizar los riesgos financieros en el tiempo.

Además, esta proyección permitirá detectar tendencias en los ingresos y en planificar las compras de activos.

Una vez identificada la necesidad de contar como estrategia la implementación del área de marketing, contribuirá a que el personal de recaudación, logre captar mayores usuarios y carteras que les permita obtener mayores ingresos en los diferentes rubros de recaudación.

Tabla 63.

Proyección de Flujo de Caja sin Estrategia

Proyección de Flujos sin Estrategia
Al 31 de Diciembre del 2018 al 2022
 (Expresado en Nuevos Soles)

	TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES
	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS POR DERECHOS DE AUTOR					
Derechos de Autor Lima	45,140,663	45,592,070	46,275,951	46,970,090	47,909,492
Derechos de Autor provincia	13,365,845	13,499,503	13,701,996	13,907,526	14,185,676
Recaudación del Exterior	751,861	759,380	770,770	782,332	797,978
TOTAL RECAUDACION BRUTA	59,258,369	59,850,953	60,748,717	61,659,948	62,893,147
Regalías por distribuir del Periodo	-24,888,515	-24,538,891	-26,121,948	-27,746,976	-29,559,779
Gastos de Administrativos	-23,110,764	-21,546,343	-21,869,538	-20,347,783	-19,496,875
Gastos de ventas	-2,334,047	-4,484,039	-3,050,200	-3,280,154	-3,110,095
UTILIDAD OPERATIVA	8,925,043	9,281,680	9,707,031	10,285,035	10,726,397
Otros Ingresos o Egresos					
(+) Ing.Regal.Prescrit-Seg.ART.162 DL-822)	90,717	85,425	90,717	85,425	90,717
(+) Ing.Propios Varios	1,664,282	870,076	1,864,282	880,076	1,764,282
(+) Ing. Financieros	245200	26,500	245200	26,500	245200
(+) Ing.Estudio de Grabación	13,163	23,926	13,163	23,926	13,163
(+) Ing. Administración Radios	131,199	61,627	131,199	61,627	131,199
(-) Gastos Socioculturales Brutos	-3,627,216	-3,717,896	-3,829,433	-3,963,463	-4,122,002
(-) Provisión deprec./amort.	-2,001,567	-2,416,046	-1,801,567	-1,416,046	-1,901,567
(+/-) Proyecto editorial discográfico	-10,053	-11,053	-10,053	-11,053	-10,053
PERDIDA /UTILIDAD ANTES DE IMPUETOS	5,094,851	4,092,313	6,074,621	5,860,100	6,601,419
IMPUESTO A LA RENTA	-1,502,981	-1,207,232	-1,792,013	-1,728,730	-1,947,419
RESULTADO DEL EJERCICIO	3,591,870	2,885,081	4,282,608	4,131,371	4,654,001
Tasa de impuesto	29.50%	29.50%	29.50%	29.50%	29.50%
NOPAT	6,292,155	6,543,584	6,843,457	7,250,949	7,562,110
Depreciación	1,401,097	1,415,108	1,443,410	1,429,119	1,429,119
Variación de capital de trabajo	-4,037,993	-4,199,513	-4,367,493	-4,542,193	-4,723,880
Activo fijo -Capex	-1,515,202	-1,545,506	-1,584,143	-1,647,509	-1,680,459
Flujo de Caja Libre	2,140,058	2,213,674	2,335,230	2,490,367	2,586,889

Tabla 64.

Proyección de Flujo de Caja con Estrategia

Proyección de Flujos con Estrategia
Al 31 de Diciembre del 2018 al 2022
 (Expresado en Nuevos Soles)

	TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES
	2018	2,019	2020	2,021	2022
INGRESOS POR DERECHOS DE AUTOR					
Derechos de Autor Lima	45,363,031	46,497,107	47,892,020	49,568,241	51,550,970
Derechos de Autor provincia	13,431,686	13,767,478	14,180,502	14,676,820	15,263,893
Recaudación del Exterior	755,565	774,454	797,688	825,607	858,631
TOTAL RECAUDACION BRUTA	59,550,282	61,039,039	62,870,210	65,070,668	67,673,494
Regalías por distribuir del Periodo	-23,820,113	-25,026,006	-25,148,084	-24,726,854	-25,377,560
Gastos de Administrativos	-20,247,096	-18,922,102	-18,798,193	-18,772,888	-18,948,578
Gastos de ventas	-2,180,294	-2,258,860	-2,125,810	-2,585,579	-2,002,182
UTILIDAD OPERATIVA	13,302,779	14,832,071	16,798,123	18,985,347	21,345,174
Otros Ingresos o Egresos					
(+) Ing.Regal.Prescrit-Seg.ART.162 DL-822)	90,717	185,425	290,717	485,425	690,717
(+) Ing.Propios Varios	1,664,282	2,870,076	2,964,282	3,170,076	3,664,282
(+) Ing. Financieros	245200	26,500	245200	26,500	245200
(+) Ing.Estudio de Grabación	13,163	23,926	13,163	29,926	13,163
(+) Ing. Administración Radios	131,199	61,627	151,199	61,627	181,199
(-) Gastos Socioculturales Brutos	-3,527,216	-3,615,396	-3,723,858	-3,761,097	-3,911,541
(-) PROVISION DEPREC./AMORT.	-2,001,567	-2,416,046	-1,901,567	-1,416,046	-1,701,567
(+/-) PROYECTO EDITORIAL DISCOGRAFICO	-10,053	-11,053	-10,053	-11,053	-10,053
PERDIDA /UTILIDAD ANTES DE IMPUETOS	9,572,587	11,745,204	14,291,289	17,058,780	19,580,657
IMPUESTO A LA RENTA	-2,823,913	-3,464,835	-4,215,930	-5,032,340	-5,776,294
RESULTADO DEL EJERCICIO	6,748,674	8,280,369	10,075,359	12,026,440	13,804,363
Tasa de impuesto	29.50%	29.50%	29.50%	29.50%	29.50%
NOPAT	9,378,459	10,456,610	11,842,677	13,384,670	15,048,347
Depreciación	2,001,567	2,416,046	1,901,567	1,416,046	1,701,567
Variación de capital de trabajo	-7,484,942	-7,784,340	-8,095,713	-8,419,542	-8,756,323
Activo fijo -Capex	-1,675,463	-2,787,971	-3,230,561	-3,877,751	-5,377,628
Flujo de Caja Libre	2,219,621	2,300,346	2,417,970	2,503,423	2,615,963

10.2.9 Evaluación Financiera (VAN, TIR y Ratios)

Para evaluar si las estrategias propuestas son o no viables, se evaluará el flujo de caja incremental, para ello se restará el flujo de caja libre con estrategia menos el flujo de caja libre sin estrategia.

Tabla 65.

Flujo de caja incremental

	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo de Caja Libre Con Estrategia	2,219,621	2,300,346	2,417,970	2,503,423	2,615,963
Flujo de Caja Libre Sin Estrategia	2,140,058	2,213,674	2,335,230	2,490,367	2,586,889
Flujo de Caja Incremental	79,563	86,672	82,740	13,056	29,074

La inversión inicial de las estrategias para el año 2017 es de S/. 90,000.00, por tal razón es necesario hallar el Valor Actual Neto (VAN) al primer año, también es necesario poder determinar una tasa de descuento razonable, ya que se usa el cálculo con tasa de flujo libre.

Luego de haber hallado el VAN, se hallará la Tasa Interna de Retorno (TIR) que =

Para ello se determinará el Costo del Accionista, para lo cual se utilizará el Capital Asset Pricing Model (CAPM, 2018).

$R_i = R_f + \beta (R_m - R_f) + \text{Riesgo País} + \lambda$; donde:

R_i = Rendimiento del activo.

R_f = Tasa libre de riesgo (bono del tesoro americano).

β = Mide el riesgo del activo con relación al mercado.

$(R_m - R_f)$ = Prima de riesgo que mide la diferencia entre el rendimiento del mercado R_m y el activo libre de riesgo R_f .

Riesgo País = Es el diferencial entre los bonos del tesoro americano y los bonos del Perú.

λ = Prima del riesgo de negocio.

En cuanto respecta a nuestro modelo, se tomarán en cuenta los siguientes datos:

$R_i = R_f + \beta (R_m - R_f) + \text{Riesgo País} + \lambda$; donde:

$R_f = 2.97\%$, porcentaje que se obtiene de los bonos a 10 años.

$\beta = 1$, la obtención de Beta del sector se realizó en la página web de Damodaran. (Damodaran, 2018).

$R_m = 8.04\%$, porcentaje obtenido de S&P 500 a 3 años.

Riesgo País = 1.36%.

λ = La prima del riesgo de negocio varía entre 5% a 8%, para el análisis a realizar consideraremos el valor de 8%.

Por lo tanto, nuestro Modelo CAPM es:

$R_i = 2.97\% + 1 (8.04\% - 2.97\%) + 1.36\% + 8\%$

$R_i = R_e = 17.40\%$.

Ahora se procederá traer los flujos a valor presente mediante el cálculo del VAN:

Tabla 66.

Flujos a valor presente

Inversión Inicial	2018	2019	2020	2021	2022
-90,000	79,563	86,672	82,740	13,056	29,074

Donde:

$n = 05$ años

Tasa de descuento = 17.40%.

$VAN = S/. 111,698.86$.

$TIR = 78\%$.

Siendo que el $VAN > 0$ y $TIR > \text{Tasa de descuento}$, las estrategias generaran ganancia y por ende son factibles.

A continuación, se muestran los diversos **ratios** de la institución, con la finalidad de realizar análisis y evaluaciones de carácter económico financiero, para ello se han tomado los ratios con estrategia y sin estrategia.

Tabla 67.

Ratios

RATIOS SIN ESTRATEGIAS					
	2018	2019	2020	2021	2022
LIQUIDEZ					
Razón Corriente	1.05	1.12	1.05	1.34	1.62
Prueba Acida	1.01	1.08	1.02	1.31	1.57
Razón de Efectivo	0.54	0.58	0.53	0.63	0.70
APALANCAMIENTO					
Deuda Total	0.96	0.89	0.95	0.74	0.62
Multiplicador de Capital	1.92	1.65	1.43	1.45	1.33
Protección al pasivo total	0.23	0.28	0.33	0.37	0.44
Endeudamiento corto plazo	41.71%	41.20%	45.48%	40.20%	36.17%
Pasivo de L.P./ Pasivo Total	47.48%	45.96%	40.85%	43.57%	44.36%
ROTACION					
Rotación CxC	6.05	5.91	5.80	4.35	3.80
Rotación CxP	2.32	2.29	2.20	2.28	2.50
Rotación Activos Totales	1.53	1.51	1.50	1.46	1.46
RENTABILIDAD					
Margen Bruto	62.48%	73.63%	66.94%	75.86%	78.10%
Margen de Utilidad	2.97%	3.96%	3.87%	5.68%	5.35%
Porcentaje de gastos generales	86.00%	83.50%	85.00%	83.00%	82.50%
Rentabilidad del patrimonio	15.58%	17.34%	14.68%	17.94%	14.68%
ROA	14%	16%	14%	15%	15%
ROE	16%	17%	15%	18%	15%
RATIOS CON ESTRATEGIAS					
	2018	2019	2020	2021	2022
LIQUIDEZ					
Razón Corriente	0.88	1.06	1.21	1.40	1.34
Prueba Acida	0.85	1.02	1.17	1.34	1.28
Razón de Efectivo	0.50	0.51	0.52	0.66	0.55
APALANCAMIENTO					
Deuda Total	1.13	0.95	0.82	0.71	0.75
Multiplicador de Capital	1.85	1.66	1.42	1.01	0.94
Protección al pasivo total	0.23	0.30	0.39	0.53	0.57
Endeudamiento corto plazo	47.11%	46.40%	46.06%	38.13%	40.12%
Pasivo de L.P./ Pasivo Total	43.17%	41.38%	38.69%	40.52%	38.18%
ROTACION					
Rotación CxC	6.98	4.75	3.85	4.83	3.87
Rotación CxP	1.93	1.77	1.84	2.43	2.12
Rotación Activos Totales	1.48	1.46	1.46	1.33	1.15
RENTABILIDAD					
Margen Bruto	55.88%	71.60%	73.34%	73.34%	76.84%
Margen de Utilidad	4.55%	7.13%	8.38%	9.11%	9.66%
Porcentaje de gastos generales	84.00%	79.50%	79.00%	79.00%	78.00%
Rentabilidad del patrimonio	23.22%	27.10%	24.64%	21.68%	19.25%
ROA	15.01%	17.77%	17.47%	17.24%	15.90%
ROE	23.22%	27.10%	24.64%	21.68%	19.25%

Las ratios de apalancamiento, bajan por tener fidelizados a los proveedores.

En lo que respecta a la rotación, el tener un control adecuado de existencias, la rotación de inventarios incrementará para poder tener mayor dinero en movimiento.

El margen de utilidad incrementará por el aumento de la recaudación, al igual que la eficiencia en la utilización de activos.

Capítulo XI. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones:

- 1.- El crecimiento económico que atraviesa el país, permite que la industria musical crezca, lo cual ayudaría a cambiar la situación económica de la APDAYC. El promedio ideal de recaudación por habitante es de 01 US\$ dólar a nivel Latinoamérica. En el Perú, la recaudación per cápita por derecho de autor es de 0.82 US\$ dólar por habitante, una de las más bajas de Latinoamérica, lo cual depende principalmente de la baja recaudación de los rubros de radiodifusión y televisión.
- 2.- Sus principales debilidades son la presencia de una altísima incidencia de piratería física y digital, la falta de difusión de producciones nacionales a través de los organismos de radiodifusión formal, la ausencia de subsidiarias de las grandes compañías discográficas y editoras.
- 3.- Luego de realizar el análisis de cada matriz para seleccionar la estrategia a implementar, se seleccionó la correspondiente a “Penetración de Mercado”, por lo tanto los objetivos estratégicos a desarrollar están orientados a su cumplimiento para el presente Plan Estratégico en el periodo 2018-2022 de la APDAYC.
- 4- Las estrategias externas se han mostrado en el incremento de los ingresos y cimentados en planes de fidelización e inserción de penetración de mercado y en apertura de nuevos rubros de recaudación; y las estrategias internas se manifiestan en la reducción de gastos operativos y administrativos.

5.- Según el análisis desarrollado en la matriz BCG, cada uno de los rubros de recaudación de fonomecánicos, jingles/sincronización, redes digitales y gran derecho, se encuentran calificadas como incógnitas, debido a que su participación en el mercado no es muy alta y compiten en una industria de alto crecimiento, por lo tanto la APDAYC debería desarrollar estrategias intensivas que permitan penetrar y desarrollarse en el mercado.

6.- La APDAYC, tiene más de 66 años en el mercado, pero no cuenta con un área de marketing, al implementar dicha área, se desarrollará un plan de medios que permita desarrollar actividades ATL (Sobre la línea) y BTL (bajo la línea), lo cual conllevaría a incrementar su recaudación, es decir sus ingresos.

7.- La APDAYC, no cuenta un MOF (Manual de Organización de Funciones) actualizado, lo cual genera que las funciones del personal en algunos casos sean repetitivas y no productivas.

8.- El desarrollo del presente Plan Estratégico es viable, ya que el VAN del flujo aplicando la estrategia de penetración de mercado es de S/. 111,698.86.

Recomendaciones:

- 1.- Es prioritario realizar una reactivación de la lucha contra la piratería fonográfica, la informalidad y la corrupción.
- 2.- Es imprescindible agotar todas las alternativas para llegar a los representantes del estado peruano, a fin de transmitirle el potencial y la importancia de la industria de la música y la cultura en el desarrollo económico del Perú.
- 3.- Para llegar a ser competitivo, es obligatorio responder a los cambios frecuentes del entorno, por lo que es necesario la elaboración e implementación de un Plan Estratégico adecuado a las metas y estrategias de la APDAYC.
- 4.- Recomendamos que la Alta Dirección realice una mayor supervisión y control para cada una de las áreas de la institución y del mercado donde interviene la APDAYC.
- 5- Según la formulación estratégica realizada para alcanzar los objetivos estratégicos y financieros de la APDAYC, se debe aplicar la estrategia de penetración de mercado.
- 6.- Para alcanzar una efectiva implementación y evaluación de la estrategia, la APDAYC deberá aplicar los indicadores de gestión que se ubican en el cuadro de mando integral y poder supervisar el logro de la estrategia desde todas sus perspectivas.

7.- Para alcanzar una medición real del nivel de satisfacción de los asociados (clientes) y el NPS de los mismos, primero es recomendable analizar los comportamientos reales de los asociados, para luego entrevistar a una muestra de 500 asociados analizando sus comportamientos reales de los dieciocho meses transcurridos entre la entrevista de 2016 y la de 2018; clasificando a los clientes en siete grandes estados emocionales en función de su experiencia con la institución de la que son clientes y, por tanto de su mayor o menor vinculación emocional: Fans, Believers, Followers, Stand By, Lost Souls, Burned-Out y Opponents; obteniendo una clasificación que genera tres segmentos de clientes, detractores con 35.6%, los neutros con 21.2% y los promotores con 43.2%, arrojando un NPS de 7.6%, siendo este muy pobre, debido a la falta de valor añadido desde la óptica del cliente, por lo cual es importante realizar una medición real del nivel de satisfacción de los asociados (clientes) y el NPS.

Anexo 1: Tarifario APDAYC (Locales Permanentes, Bailes, Radiodifusión Televisiva, Espectáculos Musicales).

Tarifario 2018

El Presente Tarifario General se publica en estricto cumplimiento de la Norma Comunitaria Decisión Andina 351 Art. 45 literal h, así como el O.Leg. 822 Art. 133 literal f.

Número de Anexo	Descripción
Anexo 1	Tarifa de comunicación pública para el ruido de locales permanentes
Anexo 2	Tarifas de comunicación pública para transporte terrestre
Anexo 3	Tarifas de comunicación pública de obras musicales en proyecciones cinematográficas
Anexo 4	Tarifas de comunicación pública para el ruido de bailes
Anexo 5	Tarifas de comunicación pública para los organismos de Radiodifusión Sonora
Anexo 6	Tarifas de comunicación pública para los organismos de Radiodifusión Televisiva
Anexo 7	Tarifas de comunicación pública para Cable Operadores o Emisoras de Señal Cerrada
Anexo 8	Tarifas de comunicación pública para Música en espera en líneas telefónicas
Anexo 9	Tarifas de comunicación pública para el ruido de Espectáculos Musicales
Anexo 10	Tarifas para la fijación y/o reproducción de obras musicales en programas propios efectuados por los Organismos de Radiodifusión
Anexo 11	Tarifas por Derechos Fonomecánicos
Anexo 12	Tarifas para Equipos Creulares con música accesorio (pingpones y similares)
Anexo 13	Tarifas para el Entorno Digital (Internet)
Anexo 14	Tarifas de comunicación pública para Transporte Aéreo
Anexo 15	Tarifas para Mp3
Anexo 16	Tarifas para Equipo Karaoke
Anexo 17	Tarifas de comunicación pública para Transporte marítimo, lacustre y fluvial
Anexo 18	Tarifas de Compensación de Copia Privada
Anexo 20	Tarifas de Rickshaws Musicales
Anexo 21	Declaración Jurada - Usuarios de Bailes y Espectáculos

ANEXO

1

TARIFA DE COMUNICACIÓN PÚBLICA PARA EL RUBRO DE LOCALES PERMANENTES

IMPORTANTE

1.1. DE LA TARIFA

La tarifa obtenida es de período mensual y su pago será dentro de los 15 primeros días calendario del mes de la utilización del repertorio musical licenciado, siendo responsabilidad de APDAYC emitir la factura dentro de los 7 primeros días calendario de cada mes. Vendido dicho plazo, el usuario quedará constituido en mora automática, aplicándose los más altos intereses del mercado permitidos legal y legítimamente y que se señalan en la autorización de uso del repertorio APDAYC y/o contrato y/o factura mensual, así también se considerarán los gastos, costas y costos y otros generados por la mora del usuario.

1.2 CLASIFICACIÓN DE LOS LOCALES PERMANENTES SEGÚN EL NIVEL DE INCIDENCIA MUSICAL

INCIDENCIA INDISPENSABLE: Cuando el uso de la música constituye un factor determinante en la generación de ingresos del negocio o actividad principal del usuario.

INCIDENCIA NECESARIA: Cuando el uso de la música constituye un factor importante en el negocio o actividad empresarial del usuario.

INCIDENCIA SECUNDARIA: Cuando el uso de la música constituye un factor secundario o no determinante en el negocio o actividad empresarial del usuario.

Nota: En todos los casos se aplicará el principio de primacía de la realidad a efectos de definir la forma de uso de la música. En casos que un establecimiento tenga dos o más niveles de incidencia musical, se aplicará la tarifa según corresponda proporcionalmente.

1.3 TARIFAS PARA USUARIOS DE MÚSICA CON INCIDENCIA INDISPENSABLE MÉTODO PARA EL CÁLCULO DE LA TARIFA

Para obtener la tarifa, para los locales de música indispensable, multiplicar los valores correspondientes a las columnas A, B, C y D.

LICENCIAS GLOBALES

Una licencia global permite al usuario - previo licenciamiento - utilizar cualquiera de las obras musicales creadas por los diversos autores y compositores del Perú y el Mundo, que forman parte del repertorio que la APDAYC administra y ostenta, y dentro del período licenciado.

CLASIFICACIÓN	(A) AFORO DEL LOCAL	(B) CON COSTO DE ENTRADA Y SIN COSTO DE ENTRADA	(C) NRO. DE DÍAS DE USO DE MÚSICA	(D) FACTOR % CON COSTO DE ENTRADA Y SIN COSTO DE ENTRADA
<p>Incidencia Indispensable Ejecutada con medios humanos y/o mecánicos, como por ejemplo: Discotecas, Salsódromos, Karaoke, Peñas, Academias y/o Clases de baile, Video pub, Pub, Night club, Bares, Cabaret, Buses de diversión y Restaurantes con show. La enumeración precedente es enunciativa, no limitativa.</p> <p>En las fechas que el cobro de entrada sea superior al cobrado habitualmente, se le aplicará una tarifa diferente, conforme al rubro que corresponda (Bailes - Anexo 4 o Espectáculos - Anexo 9). En estos casos se descontará el pago efectuado como local mensual correspondiente a ese día, el que se calculará dividiendo el pago mensual entre el número de días licenciados.*</p>	<p>Según Declaración Jurada del Usuario</p> <p>Se considera el 60% de la capacidad total del local (total número de asientos MAS pista de baile en Mts.2), o en su defecto el 80% de la capacidad máxima establecida por INDECI o Autoridad Competente.</p> <p>NOTA: APDAYC, realizará la verificación correspondiente al local (según la Declaración Jurada por parte del Usuario), a efectos que proceda o no la tarifa.</p>	<p>Con costo de entrada - General.- Si hubieran varios costos de entradas, el usuario declarará los precios de entrada y se calculará el costo de entrada promedio - Ejemplo: $A+B+C=D$ y se colocará el resultado de la ecuación como COSTO DE ENTRADA GENERAL.</p> <p>Sin costo de entrada.- Se considerará 3 VUM el valor del VUM es S/. 2.50 nuevos soles siendo el importe total de S/. 7.50 soles.</p>	<p>Según Declaración Jurada del Usuario</p> <p>NOTA: APDAYC, realizará la verificación correspondiente al local (según la Declaración Jurada por parte del Usuario), a efectos que proceda o no la tarifa. Aplicación mínima 5 días al mes</p>	<p>Con costo de entrada general.- Se aplicará el 5%</p> <p>Sin costo de entrada.- Se aplicará el 8%</p>
<p>Locales con un aforo menor o igual a 30 personas según INDECI o Autoridad Competente.</p> <p>Tarifa mínima: 100 VUM</p>				

1.4 TARIFA PARA USUARIOS DE MÚSICA CON INCIDENCIA NECESARIA

Metodología

Para obtener la tarifa, multiplicar el valor porcentual del **VUM** (columna "a" de la tabla) por los valores que correspondan a las columnas **(B), (C), y (D)**; cuando el resultado del cálculo de la tarifa sea inferior a las mínimas detalladas en cada clasificación, se considerará como tarifa las mínimas establecidas, al pie de cada rubro de la tabla.

CLASIFICACIÓN	(A) % VUM VUM 2.50	(B) AFORO DEL LOCAL	(C) HORAS DE MÚSICA AL MES	(D) MEDIO DE EJECUCIÓN
1.4.1 INCIDENCIA NECESARIA Ejecutada con medios humanos y/o mecánicos, como por ejemplo en: Gimnasios, Centros de aeróbicos, Cantinas. La enumeración precedente es enunciativa, no limitativa. La tarifa mínima es: Con medios humanos: 64 VUM Con medios mecánicos: 38 VUM	80% VUM	Según Declaración Jurada del usuario Se considera 60% de la capacidad total del local o en su defecto el 80% de la capacidad máxima establecida por INDECI o Autoridad Competente	Según Declaración Jurada del usuario atendiendo al Principio de la Realidad	Audio y/o video y/o TV 0.03 Humano 0.04

1.5 TARIFA PARA USUARIOS DE MÚSICA CON INCIDENCIA SECUNDARIA

Metodología

Para obtener la tarifa, multiplicar el valor porcentual del **VUM** (columna "a" de la tabla) por los valores que correspondan a las columnas **(B), (C), (D)**; cuando el resultado del cálculo de la tarifa sea inferior a las mínimas detalladas en cada clasificación, se considerará como tarifa las mínimas establecidas, al pie de cada rubro de la tabla.

CLASIFICACIÓN	(A) % VUM VUM 2.50	(B) AFORO DEL LOCAL	(C) HORAS DE MÚSICA AL MES	(D) MEDIO DE EJECUCIÓN
1.5.1 INCIDENCIA SECUNDARIA (1) Música de ambientación ejecutada con medios mecánicos como por ejemplo en: establecimientos donde se expenden comidas y/o bebidas al público, formen una parte o dependencia de otro establecimiento o sean independientes, establecimientos comerciales, centros comerciales, centros de trabajo, centros de esparcimiento, hoteles (2), hostales y centros de hospedaje, peluquerías, spas, clubes sociales y departamentales, asociaciones, cines (3), lenocinios, centros de masaje, centros asistenciales de salud. La enumeración precedente es enunciativa, no limitativa. La tarifa mínima es: 18 VUM	35% VUM	Según Declaración Jurada del usuario Se considera 60% de la capacidad total del local o en su defecto el 80% de la capacidad máxima establecida por INDECI o Autoridad Competente Aplicar la tabla 1.3 cuando corresponda (Ficha levantamiento de información)	Según Declaración Jurada del usuario atendiendo al Principio de la Realidad	Audio y/o video y/o TV 0.03
IMPORTANTE.- En cualquier caso de declaración falseada o incumplimiento de lo establecido por INDECI, APDAYC podrá notificar a ésta para la multa y la solicitud de retiro de licencia ante el Municipio. Así también, APDAYC podrá cancelar la autorización de uso de su repertorio.				

1.6 DESCUENTOS PARA USUARIOS DE LOCALES PERMANENTES

1.6.1 DESCUENTOS PARA USUARIOS GENERALES

Modalidad	PRONTO PAGO SEMESTRAL	PRONTO PAGO ANUAL
Porcentaje	5%	11%

1.6.2 DESCUENTOS PARA USUARIOS DE CADENAS

DEFINICIÓN DE USUARIOS TIPO CADENA: Empresa que cuenta con cuatro (4) o más establecimientos comerciales, cumpliendo con una de las características siguientes:

- La misma denominación social y el mismo nombre comercial.
- La misma denominación social con diferente nombre comercial.
- Diferente denominación social con el mismo nombre comercial.

1.6.3 DESCUENTOS POR NÚMERO DE LOCALES Y PRONTO PAGO

Los usuarios en mérito a la inversión y presencia que tengan en el mercado así como su fiel cumplimiento al Derecho de Autor, podrán acceder a los siguientes descuentos:

Nº LOCALES	DESCUENTO TIPO (A)
4 A 16	1%
17 A 24	3%
25 A 32	7%
DE 33 A MÁS	9%

Descuento adicional por números de locales pronto pago

Modalidad	PRONTO PAGO SEMESTRAL	PRONTO PAGO ANUAL
Porcentaje	6%	13%

1.6.4 DESCUENTOS ADICIONALES PARA GRANDES ALMACENES Y TIENDAS POR DEPARTAMENTO FAST FOOD, CENTROS COMERCIALES, ENTIDADES BANCARIAS EN RELACION AL NUMERO DE LOCALES Y AL GRUPO COMERCIAL AL QUE PERTENECEN

Este descuento será aplicable a los usuarios de cadenas especificados en dicho título en reconocimiento a su credimiento dentro del mercado al que pertenecen. Asimismo, a las cadenas de un mismo grupo comercial, se les aplicará el porcentaje de la cadena con mayor número de locales.

Nº de locales	DESCUENTOS TIPO (B)
4 a 11	2%
12 a 19	2.5%
20 a 27	3%
28 a 35	3.5%
36 a 43	4%
Más de 43	4.5%

NOTA: Estos descuentos solo serán aplicables en la modalidad de pronto pago y cuando todas las empresas de un mismo grupo comercial que usan música cumplen oportunamente con el pago del Derecho de Autor.

1.7 MÚSICA CON INCIDENCIA SECUNDARIA: MINILOCALES, HOTELES, CINES, MERCADOS POPULARES DE ABASTOS Y OTROS (4)

(1) Los locales que usen música con incidencia secundaria y cuyo **aforo sea menor a 10 m²**, la tarifa mínima para estos locales será de 10 VUM, así también los locales que usen música con incidencia secundaria y cuyo aforo sea menor a 20 m² la tarifa no podrá ser mayor a 16 VUM ni menor a 12 VUM.

(2) Para los usuarios clasificados como **hoteles, hostales** y similares, se tomará en cuenta para el cálculo del aforo, un promedio de 1.5 personas por cada habitación en donde se realicen actos de comunicación pública del repertorio protegido.

(3) Se entiende por **cine**, a todos los ambientes que componen la infraestructura necesaria para un local de cine (confitería, salas de espera, cafetería, boletería, etc.). La comunicación pública de obras musicales incluidas en las proyecciones cinematográficas en cada sala, se licencian en los términos del anexo 3.

(4) Otros: Se entiende que se considerará en este rubro aquellas utilizaciones de la música de APDAYC que se realicen en locales permanentes y que determinen una forma especial de uso, como es el caso de mercados populares de abastos y otros que se tengan a bien incluir en su momento.

1.8 EXTENSIÓN DE LICENCIA PARA FECHAS ESPECIALES

1.8.1 EXTENSIÓN DE LICENCIAS PARA EVENTOS O FIESTAS PATRIAS (27, 28 Y 29 DE JULIO), 31 DE OCTUBRE Y FIN DE AÑO: Para las actividades que se organicen en Fiestas Patrias (27, 28 y 29 de Julio), 31 de octubre, el 31 de diciembre y/o el 01 de enero, que difieran de las condiciones autorizadas por APDAYC, el usuario solicitará una autorización adicional según el rubro que corresponda.

1.8.2 Las licencias otorgadas por APDAYC son de carácter restrictivo, y están en función a la declaración jurada realizada por el usuario en cuanto a la forma de explotación. Un uso distinto, faculta a la APDAYC aplicar la tarifa adicional correspondiente de acuerdo a la modalidad de explotación. Así como los gastos administrativos, costos y costas provocados por el uso no autorizado de música administrada por APDAYC.

ANEXO

4

TARIFAS DE COMUNICACIÓN PÚBLICA PARA EL RUBRO DE BAILES

IMPORTANTE

SÍRVASE LEER LOS PRINCIPIOS Y NORMAS QUE RIGEN EL PRESENTE TARIFARIO Y QUE OBRA EN DETALLE EN LA PÁGINA PRINCIPAL DEL PRESENTE TARIFARIO.

4.1 CONCEPTO DE BAILES: Eventos realizados en forma ocasional o permanente, con la presentación de orquestas, grupos musicales o empleo de medios mecánicos, en los que el público puede participar activamente en relación con la música (bailar) y que se realiza en lugares acondicionados para tal fin según la siguiente clasificación:

4.2 CLASIFICACION:

TIPOS	CON OBTENCIÓN DE INGRESOS O VENTAS ATADAS	SIN OBTENCIÓN DE INGRESOS															
4.2.1. En Discotecas, Salsódromos, Peñas, Locales Sociales, Clubes, Hoteles, Restaurantes, Asociaciones, Centros de Esparcimiento y ambientes acondicionados para tal fin.	<p>La tarifa base (sin bonificaciones) es:</p> <table><thead><tr><th>Ingresos</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>HASTA 75,000.00</td><td>10.00%</td></tr><tr><td>75,001.00 - 95,000.00</td><td>9.75%</td></tr><tr><td>95,001.00 - 115,000.00</td><td>9.50%</td></tr><tr><td>115,001.00 - 135,000.00</td><td>9.25%</td></tr><tr><td>135,001.00 - 155,000.00</td><td>9.00%</td></tr><tr><td>155,001.00 - A MÁS</td><td>8.75%</td></tr></tbody></table>	Ingresos	Porcentaje	HASTA 75,000.00	10.00%	75,001.00 - 95,000.00	9.75%	95,001.00 - 115,000.00	9.50%	115,001.00 - 135,000.00	9.25%	135,001.00 - 155,000.00	9.00%	155,001.00 - A MÁS	8.75%	<p>Método directo: 20% del total del valor de la suma del alquiler del local, más equipo de sonido, más contrato(s) artístico(s), todos ellos de acuerdo al precio habitual de contratos*</p> <p>*Precio habitual de contrato es el resultado del promedio de los 4 últimos contratos de alquiler de salones y espacios libres otorgados por un club, hotel, restaurante y otros que detalla el presente numeral.</p> <p>Método supletorio: En caso que el usuario no cumpla con presentar los requerimientos detallados en el método directo de manera desagregada, la tarifa a aplicarse será del 10% del contrato de la inversión total del evento para el cual solicita el respectivo licenciamiento.</p>	
Ingresos	Porcentaje																
HASTA 75,000.00	10.00%																
75,001.00 - 95,000.00	9.75%																
95,001.00 - 115,000.00	9.50%																
115,001.00 - 135,000.00	9.25%																
135,001.00 - 155,000.00	9.00%																
155,001.00 - A MÁS	8.75%																
<p>NOTA: La presente tarifa se aplicará a todos los usuarios de música indispensable, cuando varíen las condiciones establecidas en su contrato y a todos aquellos usuarios que organicen bailes, según la clasificación establecida.</p> <p>Tarifa Mínima 80 VUM</p>																	
4.2.2 Almuerzos, cenas y similares, cuya entrada incluye consumiciones (Licor, Bebidas, Comidas, Cócteles, Todo incluido y similares)	<p>5% de los ingresos sobre el valor de los Tickets o tarjetas por todos los servicios, almuerzo, buffet, cena y similares, o ventas atadas.</p> <p>La tarifa mínima es de 80 VUM</p>	<p>Método Directo: 20% del total del valor de la suma de alquiler del local, más equipo de sonido, más contrato (s) artístico (s), todos ellos de acuerdo al precio habitual de contratos.</p> <p>*Precio habitual de contrato es el resultado del promedio de los 4 últimos contratos de alquiler de salones y espacios libres otorgados por un club, hotel, restaurante y otros que detalla el presente numeral.</p> <p>Método supletorio: En caso que el usuario no cumpla con presentar los requerimientos detallados en el método directo de manera desagregada, la tarifa aplicarse será del 10% del contrato de la inversión total del evento para lo cual solicita el respectivo licenciamiento.</p> <p>La tarifa mínima es 80 VUM</p>															
4.2.3 Celebraciones con baile por cumpleaños, bautizos, matrimonios, aniversarios y similares, sin ningún costo de entrada.		<p>Método directo: 20% del total del valor de la suma del alquiler del local, más equipo de sonido, más contrato(s) artístico(s), todos ellos de acuerdo al precio habitual de contratos, si el pago se realiza con una anticipación de 20 días antes del evento se otorgará un descuento de 10%.</p> <p>El usuario deberá entregar una declaración jurada en donde se indique la naturaleza del evento (familiar, corporativo, etc.).</p> <p>*Precio habitual de contrato es el resultado del promedio de los 4 últimos contratos de alquiler de salones y espacios libres otorgados por un club, hotel, restaurante y otros que detalla el presente numeral.</p> <p>Método supletorio: En caso que el usuario no cumpla con presentar los requerimientos detallados en el método directo de manera desagregada, la tarifa a aplicarse será del 10% del contrato de la inversión total del evento para el cual solicita el respectivo licenciamiento. (Almuerzos, cenas, servicios, buffet, cena, catering o similar), si el pago se realiza con una anticipación de 30 días antes del evento se otorgará un descuento de 10%.</p> <p>Con medios mecánicos La tarifa mínima es 40 VUM La tarifa mínima para fiestas infantiles es de 30 VUM</p>															

4.2.4
Celebraciones
con bailes por
cumpleaños,
bautizos,
matrimonios,
aniversarios y
similares, sin
ningún costo de
entrada en clubes
privados con
tarifas
preferenciales.

Método excepcional: En el caso que los miembros asociados a clubes obtengan un precio preferencial en el alquiler del contrato del local y éste se encuentre por debajo del precio habitual de contratos; APDAYC, aplicará la tarifa en función a la capacidad en número de personas determinado por INDECI, y en su defecto los metros cuadrados que alberga el local contratado en relación directa al disfrute de la música (pista de baile, bar, y ambientes directos). Entonces, la tarifa para la Comunicación Pública se calculará mediante la aplicación siguiente:

Cuadro 1

Capacidad	M2 Hasta	Con Equipo de Sonido VUM	Música en Vivo (*) VUM
0 - 50	60	50	100
51 - 100	120	100	200
101 - 200	240	200	400
201 - 300	360	300	600
301 - 400	480	400	800
401 - 500	600	500	1000
501 - 600	720	600	1200
601 - 700	840	700	1400
701 - 800	960	800	1600
a 801 más	Más de 960	900	1800

El valor de cada VUM es de S/ 2.50 soles

(*) Se considerará música en vivo cuando la ejecución se realice con más de un integrante.

Asimismo, estos usuarios deberán cumplir con presentar:

- Copia del contrato del alquiler del local
- Declaración Jurada llenada por parte del representante legal del local.
(Formato que se podrá obtener de la página web de APDAYC www.apdayc.org.pe)
- Copia del DNI y carnet del asociado al club
- Copia del DNI del beneficiario

Importante: APDAYC se reserva el derecho de otorgar la licencia en 48 horas para la verificación de los contratos pródigos. Asimismo, para todos los casos, esta modalidad o método estará sujeta a la fiscalización respectiva de parte de APDAYC. Cuando se detecte irregularidades en los datos consignados por parte del usuario, el local asumirá como responsable solidario el pago complementario que corresponda, según la aplicación de la tarifa del método directo o supletorio.

Es bueno precisar, que este método complementario estará dado para todos los miembros asociados a clubes titulares directos y/o parientes entre sí, dentro del segundo grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

Método Directo: El cálculo de la tarifa se regirá de acuerdo al siguiente cuadro

Cuadro 1

Capacidad	M2 Hasta	Con Equipo de Sonido VUM
0 - 50	60	100
51 - 100	120	200
101 - 200	240	300
201 - 300	360	400
301 - 400	480	500
401 - 500	600	700
501 - 600	720	900
601 - 700	840	1100
701 - 800	960	1300
a 801 más	Más de 960	1500

El valor de cada VUM es de S/ 2.50 soles

*para el caso de eventos que se realicen con música en vivo se aplicará la tarifa establecida en el cuadro 1 más el 20% del contrato artístico

4.2.5
eventos de
imagen
realizados en
instalaciones
propias sin
cobro de
entrada
(Clubes,
Colegios,
Universidades,
Centros
Comerciales,
Asociaciones,
empresas y
similares)

4.3. FIESTAS O CENAS DE FIN DE AÑO: Son eventos que se realizan para celebrar la culminación del año pudiendo realizarse en cualquier fecha, inclusive el 31 de diciembre y 1 de enero.

MÉTODO DIRECTO: En los eventos sin venta de entradas u obtención de ingresos, se aplicará el 20% del total del valor de la suma del alquiler del local, más equipo de sonido, más contrato(s) artístico(s) original, en ausencia de este(s) último(s) documento(s) APDAYC podrá aplicar el precio habitual del promedio de los 4 últimos contratos de alquiler de salones y espacios libres.

En los eventos con venta de entradas u obtención de ingresos, se aplicará el 10% de los ingresos.

En el caso de los eventos con ventas atadas, la tarifa será la establecida en el numeral 4.2.2.

MÉTODO SUPLETORIO: Cuando el usuario no cumpla con presentar los requerimientos detallados en el método directo de manera desagregada y debidamente sustentada, la tarifa a aplicarse será el 10% del contrato de la inversión total del evento (local, consumiciones, sonido y música o artista) para el cual solicita el respectivo licenciamiento. En caso no presente el contrato original se aplicará precio habitual del promedio de los 4 últimos contratos de alquiler de salones y espacios libres.

4.4. DISPOSICIONES GENERALES

En mérito a lo establecido en el Art. 113 del D.Leg.822 el usuario queda obligado a garantizar y facilitar la inspección de la representación o ejecución y la asistencia del público de las mismas gratuitamente, cumplir puntualmente la remuneración establecida y presentar el programa exacto de la representación o ejecución (planillas de ejecución debidamente suscritas), el incumplimiento, genera infracción a los derechos autor, lo que dará lugar a las acciones legales correspondientes. El empresario será notificado y en virtud del art. 153 literal "g" se le denegarán futuros licenciamientos hasta que regularice tal situación.

APDAYC, en estos casos, podrá exigir garantías adicionales para otorgar una nueva licencia (cartas fianzas, garantes, letra de cambio, cheque de gerencia, etc.)

4.4.1. CÁLCULO DE LA TARIFA

Para la determinación de la tarifa, se consideran ingresos directos para el organizador al total de la taquilla obtenida, es decir, al importe que resulte de la venta de entradas, tickets o cualquier documento y/o distintivo al que se le asigne un valor (pulseras, membresías, etc.).

La forma de aplicación en esta modalidad (rubro Bailes), se realizará sobre la base antes mencionada y en el orden siguiente:

1. Total de la taquilla obtenida.
2. Deducción del IGV cuando corresponda.
3. Aplicación porcentual de la tarifa correspondiente según rangos.
4. Bonificación por entradas de cortesía, cuando corresponda.
5. Descuento por publicidad cuando corresponda.
6. Descuento por pronto pago cuando corresponda.
7. Adición de valorización de exceso de cortesías cuando corresponda.
8. Tarifa neta a pagar por el usuario en caso realice el pago puntual.
9. Adición de intereses devengados costas y costos cuando se incumpla el plazo de pago.

4.4.2. DESCUENTOS POR ENTRADAS DE CORTESÍA:

El descuento por entradas de cortesías será hasta el 8%, monto que se obtendrá luego de efectuar todos los descuentos que corresponda a este rubro.

Las invitaciones, pases, membresías, brazaletes, cintillos o cualquiera sea la denominación o símbolo que se le asigne y que tenga por finalidad que se ingrese al evento sin el pago de una entrada, serán considerados como entradas de cortesía.

Todo exceso del límite permitido de cortesías (8%) será valorizado al precio de venta según la localidad que corresponda.

4.4.3. DESCUENTO POR PUBLICIDAD:

Los usuarios podrán voluntariamente acogerse al descuento por publicidad (6%), siempre y cuando cumplan previamente con los requisitos siguientes:

1. Firmar todos los documentos pertinentes para el uso de la marca APDAYC y del descuento de publicidad, antes del lanzamiento de la campaña publicitaria del evento respectivo. Necesariamente en toda publicidad radial e impresa tendrá que mencionarse la frase: "Licenciado por APDAYC" o "Autorizado por APDAYC".
 2. No mantener deuda ni litigio alguno con APDAYC, directa o indirectamente.
 3. Entregar en calidad de declaración jurada el pauteo de la publicidad radial y medios escritos, los cuales deberán guardar una proporción coherente con los servicios de publicidad de televisión.
- La escala de descuentos será determinada por la publicidad en radio, de acuerdo al cuadro siguiente:
a) De 300 avisos a más	6% de descuento sobre el pago respectivo del Derecho de Autor.
b) De 250 hasta 300 avisos	5% de descuento sobre el pago respectivo del Derecho de Autor.
c) De 200 hasta 250 avisos	4% de descuento sobre el pago respectivo del Derecho de Autor.
d) De 150 hasta 200 avisos	3% de descuento sobre el pago respectivo del Derecho de Autor.
e) De 100 hasta 150 avisos	2% de descuento sobre el pago respectivo del Derecho de Autor.
4. Permitir la colocación de dos banderolas de dimensiones convencionales en el frontis adyacente al escenario.
 5. El incumplimiento de cualquiera de los requisitos antes señalados, exonera a APDAYC de reconocer los descuentos por publicidad.

4.4.4. MODALIDADES DE PAGOS A CUENTA:

El pago al derecho de autor será calculado en base al aforo real efectivo. Este aforo real efectivo se definirá por el boletaje real y definitivo puesto en venta. Cuando esta información no sea garantizada, APDAYC considerará el aforo máximo histórico del local que tiene en su data. El pago a cuenta mínimo es del 30% del monto total a liquidar, el mismo que será calculado en base al aforo real efectivo de acuerdo a lo indicado anteriormente.

El usuario de acuerdo al pago a cuenta que realice obtendrá los siguientes descuentos:

PAGO A CUENTA DEL MONTO TOTAL A LIQUIDAR DEL AFORO REAL EFECTIVO	DESCUENTOS LUEGO DE LA LIQUIDACION DEL EVENTO
50%	5%
60%	10%
80%	0%

Condiciones para los descuentos luego de la liquidación del evento:

1. El usuario deberá permitir la colocación de por lo menos dos banderolas y/o logo de APDAYC en pantallas o similares en el frontis adyacente al escenario.
2. El usuario tendrá un plazo de hasta 5 días hábiles para efectuar el pago complementario correspondiente al pago del derecho de autor. En caso de incumplimiento se dejara sin efecto los descuentos otorgados y devengará a favor de APDAYC la tasa máxima de interés permitida legalmente.

4.4.5. BAILES BENÉFICOS: Para los bailes con fines benéficos de asistencia social, sin perseguir ningún fin de lucro para el organizador ni para los intérpretes o artistas ejecutantes, ni a terceras personas, y con la previa aprobación del Consejo Directivo se les podrá aplicar un descuento hasta del 99% de las tarifas establecidas, para lo cual deberán presentar una solicitud previamente con no menos de 15 días hábiles de antelación a la fecha de realización del evento.

4.4.6. MEDIDAS CAUTELARES

Todo evento con uso de música protegida que no solicite su autorización ante la APDAYC en un plazo de 7 días calendario antes de la realización del evento, se le iniciará una acción de medida cautelar, debiendo el organizador para efectos de su regularización, asumir los gastos administrativos, costos y otros gastos relacionados a la reivindicación del Derecho de Autor (cartas notariales, gastos de constataciones policiales, constataciones notariales, tasas de pago a INDECOPI, y demás gastos incurridos), debiendo además pagar cuando menos el 50% correspondiente a la tarifa resultante proyectada al 100%, respecto a la emisión del boletoje declarado y documentado por el usuario.

4.4.7. DENEGATORIA DE LICENCIA

APDAYC en cumplimiento de lo establecido en el artículo 153 literal "g" del Decreto Legislativo 822, denegará al organizador la licencia del uso de su repertorio protegido en tanto no garantice ampliamente el pago por concepto de Derecho de Autor, siendo estos casos los siguientes:

- a. Cualquier deuda pendiente directa o indirecta, así como procesos administrativos y/o judiciales que tenga por deudas a APDAYC.
- b. La falta de cualquier indicador de capacidad y/o solvencia para el oportuno pago de los Derechos de Autor, como:
 - b.1. Empresas recientemente constituidas con un capital social que no cubra ni el 25% de la cifra proyectada a pagar por Derecho de Autor.
 - b.2. El organizador sea persona natural o jurídica, esté reportado en centrales de riesgos y no garantice el pago a APDAYC.
 - b.3. Organizadores que en general no cuenten con el aval, patrimonio, fianzas bancarias que garanticen el cumplimiento de los pagos del Derecho de Autor.

4.4.8. CATEGORÍA DE USUARIOS

Los usuarios de Bailes podrán ser reconocidos en tres (3) categorías que son:

a. MASTER VIP:

Son aquellos usuarios que deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- No tener ni haber tenido deudas ni obligaciones pendientes con la APDAYC.
- No tener ni haber tenido litigio alguno directo o indirecto con APDAYC.
- Mantener una actividad frecuente en el rubro de bailes con una antigüedad no menor a 3 años y una productividad promedio anual de 24 UITs por año.
- Beneficios finales, según sea el caso del método de pago a ser empleado:
 - 35 % de descuento cuando pague a cuenta el 80% del monto total a liquidar del aforo real efectivo, o
 - 20 % de descuento cuando pague a cuenta el 60% del monto total a liquidar del aforo real efectivo.
 - 12 % de descuento por entradas de cortesía.

(*) Todos los descuentos serán generados sobre el monto del pago por concepto de Derecho de Autor y acorde al orden del cálculo de la tarifa indicado en el 4.4.1.

b. VIP:

Son aquellos usuarios que deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- No tener ni haber tenido deudas ni obligaciones pendientes con la APDAYC.
- No tener ni haber tenido litigio alguno directo o indirecto con APDAYC.
- Mantener una actividad frecuente en el rubro de bailes con una antigüedad no menor a 1 año y una productividad promedio anual de 14 UITs por año.
- Beneficios finales, según sea el caso del método de pago a ser empleado:
 - 33% de descuento cuando pague a cuenta el 80% del monto total a liquidar del aforo real efectivo o
 - 17 % de descuento cuando pague a cuenta el 60% del monto total a liquidar del aforo real efectivo.
 - 10 % de descuento por entradas de cortesía.

(*) Todos los descuentos serán generados sobre el monto del pago por concepto de Derecho de Autor y acorde al orden del cálculo de la tarifa indicado en el 4.4.1.

c. GENERAL:

Aquellos usuarios que no están comprendidos en las categorías antes mencionadas. Los descuentos se detallan anteriormente de acuerdo a la metodología escogida.

ANEXO

6

TARIFAS DE COMUNICACIÓN PÚBLICA PARA LOS ORGANISMOS DE RADIODIFUSIÓN TELEVISIVA

IMPORTANTE

SÍRVASE LEER LOS PRINCIPIOS Y NORMAS QUE RIGEN EL PRESENTE TARIFARIO Y QUE OBRA EN DETALLE EN LA PÁGINA PRINCIPAL DEL PRESENTE TARIFARIO.

Conceptos de emisión, organismo de radiodifusión y radiodifusión según el Artículo 2º, numerales 11, 30 Y 36 del Decreto Legislativo 822.

11) EMISIÓN: DIFUSIÓN A DISTANCIA DIRECTA O INDIRECTA DE SONIDOS, IMÁGENES O DE AMBOS, PARA SU RECEPCIÓN POR EL PÚBLICO, POR CUALQUIER MEDIO O PROCEDIMIENTO.

30) ORGANISMO DE RADIODIFUSIÓN: LA PERSONA NATURAL O JURÍDICA QUE DECIDE LAS EMISIONES Y QUE DETERMINA EL PROGRAMA ASÍ COMO EL DÍA Y LA HORA DE EMISIÓN.

36) RADIODIFUSIÓN: COMUNICACIÓN AL PÚBLICO POR TRANSMISIÓN INALÁMBRICA. LA RADIODIFUSION INCLUYE LA REALIZADA POR UN SATÉLITE DESDE LA INYECCIÓN DE LA SEÑAL, TANTO EN LA ETAPA ASCENDENTE COMO EN LA DESCENDENTE DE LA TRANSMISIÓN, HASTA QUE EL PROGRAMA CONTENIDO EN LA SEÑAL SE PONGA AL ALCANCE DEL PÚBLICO.

Cuadro N° 1

TARIFA BRUTA 1.34%					
CATEGORIA	PRESENCIA MUSICAL	DSC.TOS. GSTOS PRODUCC. VTAS Y PRESENCIA MUSICAL	DSC.TO. OBRAS NO PROTEGIDAS	TARIFA NETA	TARIFA MÍNIMA (Expresado S/.)
A	76% a 100%	27.390%	7.50%	0.92%	380.00
B	41% a 75%	47.559%	7.50%	0.72%	340.00
C	11% a 40%	58.955%	0 %	0.69%	300.00
D	6% a 10%	79.104%	0 %	0.30%	250.00
E	Hasta 5%	88.806%	0 %	0.18%	160.00

1. El pago de las remuneraciones se deberá efectuar dentro de los 25 días calendarios posteriores al mes de uso de la música, debiendo adjuntar su Declaración Jurada de ingresos debidamente suscrita por el representante legal o contador del Usuario, por venta por publicidad con la sola deducción del IGV, al que se le aplicará el porcentaje de la tarifa neta que corresponde a su categoría.
2. Las tarifas mínimas serán aplicables a los usuarios que no perciban ingresos o a aquellos organismos de radiodifusión – televisión, que luego de aplicarles la tarifa neta, el resultado es menor a las mínimas establecidas.
3. De conformidad con lo que dispone el Art. 127º del Decreto Legislativo 822, los canales de televisión están en la obligación de entregar a APDAYC, dentro de los 25 días posteriores al uso de la música, una planilla con el repertorio de obras difundidas donde se consigne cuando menos el nombre de la obra, el autor y/o el artista o intérprete.

ANEXO

9

TARIFAS DE COMUNICACIÓN PÚBLICA PARA EL RUBRO DE ESPECTÁCULOS MUSICALES

IMPORTANTE

SÍRVASE LEER LOS PRINCIPIOS Y NORMAS QUE RIGEN EL PRESENTE TARIFARIO Y QUE OBRA EN DETALLE EN LA PÁGINA PRINCIPAL DEL PRESENTE TARIFARIO.

9.1 DEFINICIÓN DE ESPECTÁCULOS: Es un acto de diversión y/o congregación pública que tiene lugar en un espacio donde se congregan personas para presenciarla, habitualmente con uso de música y que se llevan a cabo en explanadas, anfiteatros, estadios, circos o recintos semejantes. Estos pueden ser esporádicos o permanentes en lugares abiertos o cerrados, gratuitos o pagados con presentaciones principalmente de artistas y/o medios mecánicos, en los cuales el público participa mayormente como espectador.

9.2 CLASIFICACIÓN DE ESPECTÁCULOS LICENCIADOS POR APDAYC

CLASIFICACIÓN	CON OBTENCIÓN DE INGRESOS O VENTAS ATADAS	SIN OBTENCIÓN DE INGRESOS																																																															
9.2.1 Megaconciertos, Conciertos, recitales, festivales, fans fest, shows musicales en estadios, coliseos, anfiteatro, teatros, clubes y otros similares.	<p>La tarifa base (sin bonificaciones) es:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Ingresos</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr> <th>Producción \$/.</th><th>Porcentaje de Pago Inicial</th><th></th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>Hasta 200,000</td><td>10,00%</td><td></td></tr> <tr><td>200,001 - 1,500,000</td><td>9,90%</td><td></td></tr> <tr><td>1,500,001 - 2,000,000</td><td>9,80%</td><td></td></tr> <tr><td>2,000,001 - 2,500,000</td><td>9,70%</td><td></td></tr> <tr><td>2,500,001 - 3,000,000</td><td>9,60%</td><td></td></tr> <tr><td>3,000,001 - 4,000,000</td><td>9,50%</td><td></td></tr> <tr><td>4,000,001 - 5,000,000</td><td>9,40%</td><td></td></tr> <tr><td>5,000,001 - 6,000,000</td><td>9,30%</td><td></td></tr> <tr><td>6,000,001 - 7,000,000</td><td>9,20%</td><td></td></tr> <tr><td>7,000,001 - 8,000,000</td><td>9,10%</td><td></td></tr> <tr><td>8,000,001 - 8,500,000</td><td>9,00%</td><td></td></tr> <tr><td>8,500,001 - 9,000,000</td><td>8,90%</td><td></td></tr> <tr><td>9,000,001 - 9,500,000</td><td>8,80%</td><td></td></tr> <tr><td>9,500,001 - 10,000,000</td><td>8,70%</td><td></td></tr> <tr><td>10,000,001 - 10,500,000</td><td>8,60%</td><td></td></tr> <tr><td>10,500,001 - 11,000,000</td><td>8,50%</td><td></td></tr> <tr><td>11,000,001 - 11,500,000</td><td>8,40%</td><td></td></tr> <tr><td>11,500,001 - 12,000,000</td><td>8,30%</td><td></td></tr> <tr><td>12,000,001 a más</td><td>8,20%</td><td></td></tr> </tbody> </table> <p>IMPORTANTE: Para la aplicación de la tarifa (porcentaje) se considera como ingreso (taquilla) al precio de ventas de entradas descontando IGIV, así como otros ingresos relacionados, directa o indirectamente, con la explotación del repertorio licenciado, cuando corresponda. La tarifa mínima para ambos casos es 100 VUM (precio del VUM \$/ 2.50)</p>	Ingresos		Porcentaje	Producción \$/.	Porcentaje de Pago Inicial		Hasta 200,000	10,00%		200,001 - 1,500,000	9,90%		1,500,001 - 2,000,000	9,80%		2,000,001 - 2,500,000	9,70%		2,500,001 - 3,000,000	9,60%		3,000,001 - 4,000,000	9,50%		4,000,001 - 5,000,000	9,40%		5,000,001 - 6,000,000	9,30%		6,000,001 - 7,000,000	9,20%		7,000,001 - 8,000,000	9,10%		8,000,001 - 8,500,000	9,00%		8,500,001 - 9,000,000	8,90%		9,000,001 - 9,500,000	8,80%		9,500,001 - 10,000,000	8,70%		10,000,001 - 10,500,000	8,60%		10,500,001 - 11,000,000	8,50%		11,000,001 - 11,500,000	8,40%		11,500,001 - 12,000,000	8,30%		12,000,001 a más	8,20%		<p>100% del VUM por la cantidad de personas asistentes</p>
Ingresos		Porcentaje																																																															
Producción \$/.	Porcentaje de Pago Inicial																																																																
Hasta 200,000	10,00%																																																																
200,001 - 1,500,000	9,90%																																																																
1,500,001 - 2,000,000	9,80%																																																																
2,000,001 - 2,500,000	9,70%																																																																
2,500,001 - 3,000,000	9,60%																																																																
3,000,001 - 4,000,000	9,50%																																																																
4,000,001 - 5,000,000	9,40%																																																																
5,000,001 - 6,000,000	9,30%																																																																
6,000,001 - 7,000,000	9,20%																																																																
7,000,001 - 8,000,000	9,10%																																																																
8,000,001 - 8,500,000	9,00%																																																																
8,500,001 - 9,000,000	8,90%																																																																
9,000,001 - 9,500,000	8,80%																																																																
9,500,001 - 10,000,000	8,70%																																																																
10,000,001 - 10,500,000	8,60%																																																																
10,500,001 - 11,000,000	8,50%																																																																
11,000,001 - 11,500,000	8,40%																																																																
11,500,001 - 12,000,000	8,30%																																																																
12,000,001 a más	8,20%																																																																
9.2.2 Espectáculos para promoción de productos o imagen institucional.	<p>La tarifa es la misma que se aplica en el ítem: 9.2.1 señalada para conciertos, recitales y otros.</p> <p>En el caso que la entrada incluya algún producto o servicio y/o en el caso que el producto o servicio adquirido sea el precio de entrada, la tarifa será el 8%.</p> <p>La tarifa mínima es 1 VUM por persona.</p>	<p>Medios humanos: 20% del contrato artístico más el 15% del valor del local, de acuerdo al precio habitual de contratos.</p> <p>*Precio habitual de contrato es el resultado del promedio de los 4 últimos contratos de alquiler de salones y espacios libres otorgados por un club, hotel, restaurante y otros que detalla el presente numeral.</p> <p>Medios exclusivamente mecánicos: 15% del contrato del equipo de sonido más 15% del alquiler del local.</p> <p>Método supletorio: En caso que el usuario no cumpla con presentar los requerimientos detallados de manera desagregada, la tarifa aplicable será del 20% del contrato de la inversión total del evento para lo cual solicita el respectivo licenciamiento.</p> <p>La tarifa mínima es 150 VUM.</p>																																																															
9.2.3 Eventos de carácter estrictamente benéfico, tipo teleton, campañas pro damnificados, liga contra el cáncer, cruz roja y similares sin fines de lucro.	<p>El usuario deberá presentar su solicitud por lo menos con 15 días hábiles de antelación, a la realización del evento.</p> <p>Los eventos catalogados como "benéficos", deberán presentar la documentación que APDAYC considere pertinente requerir, a fin que el Consejo Directivo les brinde un descuento adicional.</p> <p>Base Legal: (Art. 153 "e" D.L. 822)</p> <p>La tarifa es similar 4.4.6 del rubro de bailes.</p> <p>La tarifa mínima es 60 VUM.</p>	<p>18% del VUM por la cantidad de personas asistentes.</p> <p>Los eventos catalogados como "benéficos", deberán presentar la documentación que APDAYC considere pertinente requerir, a fin que el Consejo Directivo les brinde un descuento adicional.</p> <p>Base Legal: (Art. 153 "e" D.L. 822)</p> <p>La tarifa es similar 4.4.6 del rubro de bailes.</p> <p>La tarifa mínima es 40 VUM.</p>																																																															

<p>9.2.4 Eventos en:</p> <p>Café teatro, café concert, showman, monólogos y similares</p> <p>Cena con música de cámara y similares.</p> <p>Elección, coronación de reinas y desfiles de modas</p> <p>Espectáculos sobre hielo.</p> <p>Circos, magos, malabaristas y payasos.</p> <p>Conferencias, sermones y otros.</p> <p>Rifas, bingo, kermese sin show y similares.</p> <p>Festivales o eventos de música electrónica.</p>	<p>5% de Ingresos de la taquilla</p> <p>En casos excepcionales y debidamente sustentados podrá utilizarse el Prorrata Simple</p> <p>La tarifa mínima es 30 VUM</p>	<p>Método directo: 10% del total del valor de la suma del alquiler del local, más equipo de sonido, más escenario, más contrato(s) artístico(s), todos ellos de acuerdo al precio histórico de contratos.</p> <p>Método supletorio: En caso que el usuario no cumpla con presentar los requerimientos detallados en el método directo de manera desagregada, la tarifa a aplicarse será la misma que se ha venido publicando en periodos anteriores y que corresponde al 3% del contrato de la inversión total del evento para el cual solicita el respectivo licenciamiento</p> <p>La tarifa mínima es 30 VUM</p>																								
<p>9.2.5 Mitines políticos y públicos</p>		<p>Con uso exclusivo de medios mecánicos 18% del valor del VUM por persona. La tarifa mínima es 60 VUM.</p> <p>Con uso de medios humanos 24% del valor del VUM por persona o 20% del contrato artístico según precio habitual de contratos.</p> <p>La tarifa mínima es 100 VUM</p>																								
<p>EVENTOS CONSIDERADOS COMO ESPECTACULOS ESPECIALES</p>																										
<p>9.2.6 Corrida de toros, pelea de toros, pelea de gallos.</p>	<p>1.5% sobre Ingresos de taquilla exclusivamente con medios mecánicos. La tarifa mínima es de 30 VUM por día.</p> <p>5% sobre los ingresos con taquilla con presentaciones de un artista estelar o más de un artista o agrupación.</p> <p>La tarifa mínima es de 30 VUM por día.</p>	<p>10% del VUM por la cantidad de personas asistentes</p> <p>La tarifa mínima es 30 VUM</p>																								
<p>9.2.7 Parque de atracciones, paseos de agua y similares, con música de ambientación</p>	<p>1% sobre Ingresos de taquilla exclusivamente con medios mecánicos.</p> <p>La tarifa mínima es de 400 VUM al mes</p>	<p>10% del VUM por la cantidad de personas asistentes</p> <p>La tarifa mínima es 400 VUM al mes</p>																								
<p>9.2.8 Eventos deportivos (partidos de fútbol, vóley, básquet, tenis, fútbol de salón, carreras de caballo, surf, box, lucha libre, carreras motorizadas, similares y otros).</p>	<p>1.5% sobre los ingresos por taquilla.</p>	<p>La tarifa escalonada acumulativa es:</p> <table><tr><td>Hasta 250 personas</td><td>20 VUM</td></tr><tr><td>251 a 500 personas</td><td>40 VUM</td></tr><tr><td>501 a 1000 personas</td><td>80 VUM</td></tr><tr><td>1001 a 2000 personas</td><td>120 VUM</td></tr><tr><td>2001 a 4000 personas</td><td>180 VUM</td></tr><tr><td>4001 a 8000 personas</td><td>270 VUM</td></tr><tr><td>8001 a 12000 personas</td><td>405 VUM</td></tr><tr><td>12001 a 16000 personas</td><td>607 VUM</td></tr><tr><td>16001 a 20000 personas</td><td>910 VUM</td></tr><tr><td>20001 a 25000 personas</td><td>1365 VUM</td></tr><tr><td>25001 a 30000 personas</td><td>2048 VUM</td></tr><tr><td>Más de 30001 personas</td><td>3071 VUM</td></tr></table>	Hasta 250 personas	20 VUM	251 a 500 personas	40 VUM	501 a 1000 personas	80 VUM	1001 a 2000 personas	120 VUM	2001 a 4000 personas	180 VUM	4001 a 8000 personas	270 VUM	8001 a 12000 personas	405 VUM	12001 a 16000 personas	607 VUM	16001 a 20000 personas	910 VUM	20001 a 25000 personas	1365 VUM	25001 a 30000 personas	2048 VUM	Más de 30001 personas	3071 VUM
Hasta 250 personas	20 VUM																									
251 a 500 personas	40 VUM																									
501 a 1000 personas	80 VUM																									
1001 a 2000 personas	120 VUM																									
2001 a 4000 personas	180 VUM																									
4001 a 8000 personas	270 VUM																									
8001 a 12000 personas	405 VUM																									
12001 a 16000 personas	607 VUM																									
16001 a 20000 personas	910 VUM																									
20001 a 25000 personas	1365 VUM																									
25001 a 30000 personas	2048 VUM																									
Más de 30001 personas	3071 VUM																									
<p>9.2.9 Corso, desfiles cívico militar, pasacalles.</p>	<p>1% sobre los ingresos por taquilla, exclusivamente con uso de música con medios mecánicos</p> <p>2% sobre los ingresos por taquilla, cuando hay utilización de medios humanos (bandas de música, coreografías, danzas)</p> <p>La tarifa mínima es 30 VUM</p>	<p>La tarifa escalonada acumulativa es:</p> <table><tr><td>Hasta 250 personas</td><td>20 VUM</td></tr><tr><td>251 a 500 personas</td><td>40 VUM</td></tr><tr><td>501 a 1000 personas</td><td>80 VUM</td></tr><tr><td>1001 a 2000 personas</td><td>120 VUM</td></tr><tr><td>2001 a 4000 personas</td><td>180 VUM</td></tr></table>	Hasta 250 personas	20 VUM	251 a 500 personas	40 VUM	501 a 1000 personas	80 VUM	1001 a 2000 personas	120 VUM	2001 a 4000 personas	180 VUM														
Hasta 250 personas	20 VUM																									
251 a 500 personas	40 VUM																									
501 a 1000 personas	80 VUM																									
1001 a 2000 personas	120 VUM																									
2001 a 4000 personas	180 VUM																									

		4001 a 8000 personas 270 VUM 8001 a 12000 personas 405 VUM 12001 a 16000 personas 607 VUM 16001 a 20000 personas 910 VUM 20001 a 25000 personas 1365 VUM 25001 a 30000 personas 2048 VUM Más de 30001 personas 3071 VUM
9.2.10. Almuerzos, cenas, eventos de promoción de productos, servicios, imagen corporativa institucional.	5% de los ingresos sobre el valor de los tickets o tarjetas por todos los servicios, almuerzo, buffet, cena y similares o ventas atadas. La tarifa mínima es 100 VUM.	Medios humanos: 20% del contrato artístico más el 10% del valor del local, de acuerdo al precio habitual de contratos. *Precio habitual de contrato es el resultado del promedio de los 4 últimos contratos de alquiler de salones y espacios libres otorgados por un club, hotel, restaurante y otros que detalla el presente numeral. Medios exclusivamente mecánicos: 15% del contrato del equipo de sonido más 10% del alquiler del local. Método indirecto: En caso que el usuario no cumpla con presentar los requerimientos detallados de manera desagregada, la tarifa a aplicarse será el 10% del contrato de la inversión total del evento para el cual solicita el respectivo licenciamiento. La tarifa mínima es 100 VUM
9.2.11 Ferias (4) Ver definición de Ferias	3.33% de los ingresos por taquilla por día La tarifa mínima es de 30 VUM por día	12% del VUM por la cantidad de personas asistentes por día La tarifa mínima es 20 VUM por día

(4) DEFINICIÓN DE FERIAS: Lugares acondicionados con instalaciones recreativas y de puestos de venta de productos, servicios, y/o alimentos de diferentes proveedores que se montan en las diferentes regiones del país y en las que se propala exclusivamente música a través de medios mecánicos. **Ferias Especiales y Culturales:** Son aquellas ferias en donde se promocionan y venden productos artesanales, agropecuarios, culturales, gastronómicos, entre otros, en donde se verifique que la feria no se realiza con la finalidad de exhibir una sola marca (s) y/o un solo producto (s). Para ambos casos, cuando existan locales y/o eventos con medios humanos dentro de las Ferias donde se ejecute música indispensable o en vivo, se aplicará una tarifa distinta a la establecida, la cual será calculada de acuerdo a las características de cada local y según el rubro que corresponda.

9.3. TARIFA DE ESPECTÁCULOS PARA MUNICIPALIDADES A NIVEL NACIONAL

CLASIFICACIÓN	SIN OBTENCIÓN DE INGRESOS
9.3.1 Aniversarios o fiestas patronales organizados por las propias Municipalidades.	Medios humanos: 20% del contrato artístico de acuerdo al precio Habitual de contratos. Medios mecánicos: 20% del total de la suma del alquiler del local, más equipo de sonido al precio habitual de contratos. Para el caso de los eventos con ingresos, la tarifa se calculará tomando en cuenta el Anexo 4 o Anexo 9, según corresponda. La tarifa mínima es de 30 VUM.

Se otorgará un descuento especial de hasta 60% del derecho de autor para los aniversarios o fiestas patronales organizadas directamente por el Órgano Edil y reconocidas en el calendario oficial de actividades de las Municipalidades del Perú como eventos culturales sin fines de lucro, siempre que hayan incluido en su respectivo TUPA la exigencia del pago previo del Derecho de Autor para autorizar los espectáculos públicos no deportivos desarrollados en su jurisdicción y que tengan convenio vigente suscrito con APDAYC, contribuyendo de esta manera con la administración de la gestión colectiva y cumpliendo con el artículo 39º del Decreto Legislativo 822 referente a la responsabilidad solidaria de las Autoridades.

9.4. CATEGORIZACIÓN DE USUARIOS DE MEGACONCIERTOS

APDAYC pone a libre disposición de sus usuarios de Megaconciertos, tres (3) categorías diferentes en virtud del riesgo de inversión del empresario y sus antecedentes de cumplimiento del Derecho de Autor:

Estas categorías son las siguientes:

- MASTER VIP
- VIP
- GENERAL

9.5. TARIFA DE ESPECTÁCULOS PARA USUARIOS MASTER VIP

Se considerará usuario MASTER VIP a las empresas suscribientes MIEMBROS DE ARENA, que en forma expresa sean reconocidos como tal por la Presidencia Ejecutiva o Dirección General de APDAYC, para lo cual deben cumplir con los siguientes requisitos:

9.5.1 REQUISITOS:

1. Deberán estar dedicados a la actividad económica del rubro del entretenimiento, específicamente a la organización de conciertos y/o espectáculos musicales; en el caso de personas jurídicas debe estar determinado en su objeto social, de ser persona natural deberá estar indicado en su registro único de contribuyente (RUC) en SUNAT.
2. Las personas naturales o jurídicas deberán haber suscrito un convenio con APDAYC.
3. Respetar y reconocer plenamente el Derecho de Autor.
4. No tener deuda u obligación pendiente, ni litigio alguno directo o indirecto con APDAYC, ello haciendo referencia a las diversas razones sociales con un mismo gerente o apoderado.
5. Brindar una efectiva y notable presencia de los créditos de APDAYC en todas y cada una de las campañas publicitarias de los espectáculos que organice, es decir, utilizar proporcionalmente el logo APDAYC el cual se encuentra disponible en la página web de APDAYC, así como, la colocación de un banner APDAYC en un lugar visible dentro del recinto del evento.
6. Copia del acuerdo de cesión con las empresas ticketeras, mediante el cual autorizan realizar el pago por Derecho de Autor directamente a la APDAYC en aplicación de lo previsto en el Art.114 y 115 del D.Leg.822 propiciando una gestión efectiva en cumplimiento del derecho de autor por parte de APDAYC.
7. Garantizar plena y efectivamente el pago total del Derecho de Autor.
8. Hacer entrega a favor de APDAYC de un número de entradas en calidad de cortesía (primera y segunda localidad, ubicaciones preferentes), no menor a 0.5% de las entradas emitidas con una antelación no menor a 5 días calendarios a la realización del evento.
9. Dar las facilidades al personal de APDAYC para el control del evento: estacionamiento preferencial, firmado de planillas de ejecución, acceso al control de puertas y campos, así como, acondicionar un lugar seguro y óptimo para el conteo de boletos.
10. Colocar obligatoriamente ánforas en buen estado para el ingreso de los tickets, no bolsas ni similares.
11. Permitir el acceso a la conferencia de prensa y al evento al reportero gráfico de APDAYC para la publicación de una nota de prensa del evento y/o concierto musical. En caso no se pueda cumplir con ello deberá entregarnos el material gráfico al Área de Prensa de APDAYC al tercer día de realizado el evento y/o concierto musical.
12. Otorgar todas las facilidades del caso al representante de APDAYC (COVER) a fin de verificar e inspeccionar la ejecución musical.
13. Satisfacer puntualmente, la remuneración por concepto de derecho de autor, dentro de los plazos señalados en las tarifas Tipo A y Tipo B, así como en los documentos obligacionales que suscriba cada usuario.

Nota: El incumplimiento de cualquiera de los requisitos señalados en el punto 9.5.1 implica la pérdida de los descuentos fijados en la tabla 9.5.2.

9.5.2 BONIFICACIONES EXCLUSIVAS DEL USUARIO MASTER VIP:

- b. En función a la taquilla final del espectáculo se aplicará las siguientes bonificaciones:

PRODUCCIÓN					Tarifa Tipo A (**)		Tarifa Tipo B (***)	
Taquilla sin IGV (*)					Descuento	Tarifa	Descuento	Tarifa
					(*)Porcentaje sobre los ingresos netos		(*)Porcentaje sobre los ingresos netos	
De	PEN 0	a	PEN 50,000	10%	20.00%	8.00%	3.00%	9.70%
De	PEN 50,001	a	PEN 250,000	10%	22.50%	7.75%	3.00%	9.70%
De	PEN 250,001	a	PEN 500,000	10%	25.00%	7.50%	3.00%	9.70%
De	PEN 500,001	a	PEN 1,000,000	10%	30.00%	7.00%	5.00%	9.50%
De	PEN 1,000,001	a	PEN 2,500,000	10%	35.00%	6.50%	10.00%	9.00%
De	PEN 2,500,001	a	PEN 5,000,000	10%	40.00%	6.00%	15.00%	8.50%
De	PEN 5,000,001	a	PEN 8,500,000	10%	45.00%	5.50%	20.00%	8.00%
De	PEN 8,500,001	a	PEN 12,000,000	10%	47.50%	5.25%	25.00%	7.50%
De	PEN 12,000,001	a	más	10%	50.00%	5.00%	27.50%	7.25%

(*) Valor total de los ingresos generados por la venta de tickets del evento y en el que se incluyen los excedentes de cortesía.

(**) TARIFA TIPO A: Dicho porcentaje será aplicable siempre que la Licencia sea obtenida cuando menos 15 días hábiles antes de la realización del evento musical y el saldo de la liquidación final sea cancelado como máximo hasta 10 días hábiles posteriores a la celebración del evento musical. Asimismo la taquilla a considerar para el cálculo de la tarifa será la taquilla convenida, en caso de exceso se procederá con la liquidación sin aplicar ningún descuento.

(***) TARIFA TIPO B: Este porcentaje será aplicable siempre que el Licenciamiento se otorgue 08 días hábiles antes de la realización del evento y el pago de la liquidación final (pago complementario) se produzca 10 días hábiles posteriores al evento. Pasado 45 días calendarios de retraso no procede ningún descuento reservándose APDAYC el derecho de interponer las acciones legales que considere pertinentes.

Nota:

Taquilla Convenida: Aforo y precio de cada una de las localidades señaladas en el contrato celebrado entre el promotor de evento y la empresa ticketera. En caso no se observe esta información en dicho contrato se tomara en cuenta la declaración jurada del boletaje (FORM015-REC).

Cortesías

APDAYC exonerará todas las entradas de cortesías entregadas a los medios de comunicación (radio, TV, cable, y diarios de alta circulación) que se encuentren debidamente validadas mediante copia de contratos o documentos que acrediten la entrega de las entradas emitidas en calidad de canje conforme lo señala la SUNAT. Adicionalmente, se considerará como válido a las empresas que utilicen el sistema llamado "Will Call" el cual consiste en entregar las entradas de cortesías a título personal. Esta última metodología no excluye lo anterior. Se otorgará un descuento especial al usuario Master VIP, el mismo que será deducido del cálculo de las entradas de cortesía, conforme a los siguientes parámetros:

1. Local con capacidad de 1 a 2,000 personas, se aplicará un descuento ascendente al 15%.
2. Local con capacidad de 2,001 a 20,000 personas, se aplicará un descuento ascendente al 14%.
3. Local con capacidad de 20,001 a 40,000 personas, se aplicará un descuento del 12%.
4. Local con capacidad de 40,001 a más personas, se aplicará un descuento del 10%.

9.5.3. PÉRDIDA DE BENEFICIOS Y/O CALIDAD DE USUARIO MASTER VIP:

No serán de aplicación los beneficios otorgados a aquellos usuarios Master VIP que incumplan con los parámetros señalados en el Convenio Arena y/o lo señalado en el punto 9.5.1 del presente tarifario. Asimismo, se deja expresa constancia que el incumplimiento consecutivo o no en dos oportunidades faculta a APDAYC a cursar comunicación al usuario informando la pérdida de la calidad de beneficiario por un periodo de 06 (seis) meses, debiendo subsanar dentro de este plazo dichas omisiones, tratándose en base a la categoría que ostentaba antes de ser considerado usuario MASTER VIP. Para el caso de los miembros de ARENA que volviesen a incurrir en el mismo acto, APDAYC lo excluirá definitivamente en forma automática del convenio ARENA.

9.6. TARIFA DE ESPECTÁCULOS PARA USUARIOS VIP

Obtendrán la categoría de usuario VIP las empresas que sean consideradas como tal por la Dirección General o la Gerencia de Clientes Especiales de APDAYC, debiendo cumplir con los siguientes requisitos:

9.6.1 REQUISITOS:

1. Deberán estar dedicados a la actividad económica del rubro del entretenimiento, específicamente a la organización de conciertos y/o espectáculos musicales; en el caso de personas jurídicas debe estar determinado en su objeto social, de ser persona natural deberá estar indicado en su Registro Único de Contribuyente (RUC) en SUNAT.
2. Las personas naturales o jurídicas deberán tener como mínimo cuatro (04) años de antigüedad en la realización de sus actividades comerciales en este rubro.
3. Respetar y reconocer plenamente el Derecho de Autor.
4. No tener deuda u obligación pendiente, ni litigio alguno directo o indirecto con APDAYC.⁷
5. Ser usuario frecuente de APDAYC, y haber realizado en un periodo no menor de 4 años consecutivos, espectáculos que hayan generado pagos efectivos por derecho de autor anual no menor a 300 UIT, y al menos haber realizado un concierto por año.
6. Brindar una efectiva y notable presencia de los créditos de APDAYC en todas y cada una de las campañas publicitarias de los espectáculos que organice.
7. Autorizar a terceros la retención del Derecho de Autor que se genere en los sistemas electrónicos de venta de entradas o en su defecto garantizar plena y efectivamente el pago total del Derecho de Autor o proporcionando un cheque garantizado por el saldo. Dicho saldo deberá ser cancelado en un plazo máximo de siete (07) días calendario posteriores a la realización del evento.
8. Hacer entrega a favor de APDAYC de un número de entradas preferentes en calidad de cortesía (primera y segunda localidad, ubicaciones preferentes), no menor a 0.5% de las entradas emitidas con una antelación no menor a 5 días calendario a la realización del evento.⁸
9. Dar las facilidades al personal de APDAYC para el control del evento: estacionamiento preferencial, firmado de planillas de ejecución, acceso al control de puertas y campos, así como, acondicionar un lugar seguro y óptimo para el conteo de boletos.⁹

⁷ La suscripción de una Transacción Judicial o Extrajudicial suspende los efectos del presente requisito.

⁸ De no cumplir con este requisito perderá los descuentos por publicidad.

⁹ En caso no se cumpla este punto se retirarán los descuentos plasmados en el presente tarifario.

10. Establecer la localidad de Tribuna APDAYC acondicionado para 300 personas como mínimo, con un precio popular no mayor a 0.02 UIT y no menor a 0.015 UIT. Dicha Tribuna deberá promocionarse en los puntos de venta como tal y estar debidamente identificada con un banner visible desde cualquier punto del recinto, el cual será otorgado por la APDAYC.¹⁰
11. Colocar obligatoriamente ánforas en buen estado para el ingreso de los tickets, no bolsas ni similares, en caso no se cumpla este punto en automático se retirarán los descuentos otorgados.
12. Otorgar todas las facilidades del caso al representante de APDAYC (COVER) a fin de verificar e inspeccionar la ejecución musical.
13. Presentar el programa exacto de la ejecución musical así como entregar las planillas de ejecución musical debidamente llenadas y firmadas en conformidad con el Art. 116º, segundo párrafo del D. Leg. 822 (conociendo las sanciones establecidas en el Art. 220º inc. c) del Código Penal en caso de falsedad o alteración de información).¹¹

9.6.2 BONIFICACIONES EXCLUSIVAS DEL USUARIO VIP:

- a. Uso de la marca de APDAYC. De acuerdo al protocolo de uso publicado en la página web de APDAYC.
- b. Tendrá las siguientes facilidades en el pago del Derecho de Autor, en cualquiera de las modalidades que tenga a bien elegir:
 - b.1. Liquidación simple:** dejará un pago a cuenta del resultado de lo proyectado por la venta diaria hasta la fecha del evento.
 - b.2. Pronto pago:** dejara como pago a cuenta el 45% del derecho de autor proyectado a la totalidad del aforo efectivo del local. Se le brindará un descuento del 12% siempre y cuando obtenga la licencia con diez (10) días calendario de anticipación a la realización del evento.
- c. En el caso que el usuario decida libremente impulsar en un concierto internacional el desarrollo de los artistas y autores nacionales dentro de sus políticas de responsabilidad social con la cultura musical peruana, APDAYC contribuirá con los gastos que ello pueda irrogar, concediéndole al empresario el siguiente descuento en función de su producción:

-De 500,000	a	2, 500,000	: Descuento de 1/2 UIT
-De 2, 500,001	a	8, 000,000	: Descuento de 2/3 UIT
-De 8, 000,001	a	más	: Descuento de 1UIT

APDAYC deberá emitir una carta de presentación de la referida agrupación o de sus autores.¹²

- d. En el caso que el usuario decida implementar libremente la Tribuna APDAYC, se le concederá el siguiente descuento en función de su producción:

-De 500,000	a	2, 500,000	: Descuento de 1/2 UIT
-De 2, 500,001	a	8, 000,000	: Descuento de 2/3 UIT
-De 8, 000,001	a	más	: Descuento de 1UIT
- e. En el caso que el usuario requiera de una mayor entrada de cortesías, podrá solicitar un sobregiro de hasta el 3% adicional (Ver Aspectos Generales)
- f. Por concepto de cortesías, se les brindará un descuento del 9% en la tarifa por Derechos de Autor, el cual será aplicado en las liquidaciones a razón de nuevos soles.

PÉRDIDA DE CALIDAD DE USUARIO VIP: Si el usuario incumple cualquiera de los requisitos establecidos, perderá la calidad de VIP durante seis (06) meses y si es reincidente se extenderá por un periodo de un (01) año, lo cual le será comunicado vía carta notarial.

9.7 TARIFAS DE ESPECTÁCULOS PARA USUARIOS GENERALES

Aquellas empresas nuevas que realicen eventos a partir de S/.200,000.00 o que no estén consideradas como usuarios MASTER VIP ni VIP.

9.7.1. REQUISITOS:

- a. Respetar y reconocer plenamente el Derecho de Autor.
- b. No tener deuda u obligación pendiente, ni litigio alguno directo o indirecto con APDAYC.¹⁴
- c. Autorizar a terceros la retención del Derecho de Autor que se genere en los sistemas electrónicos de venta de entradas o en su defecto garantizar plena y efectivamente el pago total del Derecho de Autor o proporcionando un cheque garantizado por el saldo. Dicho saldo deberá ser cancelado en un plazo máximo de cinco (05) días calendario posterior a la realización del evento.
- d. Hacer entrega a favor de APDAYC de un número de entradas preferentes en calidad de cortesía (primera y segunda localidad, ubicaciones preferentes), no menor a 0.5% de las entradas emitidas con una antelación no menor a 5 días calendario a la realización del evento.

¹⁰ De no cumplir con este requisito perderá los descuentos por publicidad.

¹¹ De no cumplir con este requisito perderá los descuentos plasmados en el presente tarifario.

¹² No es aplicable para la presentación de danza e imitadores como teloneros.

¹⁴ La suscripción de una Transacción Judicial o Extrajudicial suspende los efectos del presente requisito.

- e. Dar las facilidades al personal de APDAYC para el control del evento: estacionamiento preferencial, firmado de planillas de ejecución, acceso al control de puertas y campos, así como, acondicionar un lugar seguro y óptimo para el conteo de boletos.¹⁵
- f. Colocar obligatoriamente ánforas en buen estado para el ingreso de los tickets, no bolsas ni similares, en caso no se cumpla este punto en automático se retiran los descuentos otorgados.
- g. Otorgar todas las facilidades del caso al representante de APDAYC (COVER) a fin de verificar e inspeccionar la ejecución musical.
- h. Presentar el programa exacto de la ejecución musical así como entregar las planillas de ejecución musical debidamente llenadas y firmadas en conformidad con el art.116º. segundo párrafo del D. Leg. 822 (conociendo las sanciones establecidas en el Art.220ºinc. c) del Código Penal en caso de falsedad o alteración de información).¹⁶

9.7.2. BONIFICACIONES DEL USUARIO GENERAL:

- a. Tendrá las siguientes facilidades en el pago del Derecho de Autor, en cualquiera de las modalidades que tenga a bien elegir:
 - a.1 Liquidación simple:** dejará un pago a cuenta del resultado de lo proyectado por la venta diaria hasta la fecha del evento.
 - a.2 Pronto pago:** dejara como pago a cuenta el 50% del derecho de autor proyectado a la totalidad del aforo efectivo del local. Se le brindara un descuento del 9% siempre y cuando obtenga la licencia quince (15) días calendario de anticipación a la realización del evento.
- b. En el caso que el usuario decida libremente incluir a un artista nacional como telonero de un evento internacional, el repertorio musical a interpretar deberá contener como mínimo 50% de obras de autores nacionales asociados a APDAYC, a fin de poder concederle como descuento 0.35 UIT en el monto final a pagar por concepto de derecho de autor.¹⁷
- c. En el caso que el usuario requiera de una mayor entrada de cortesías, podrá solicitar un sobregiro de hasta el 2% adicional (Ver Aspectos Generales).
- d. Por concepto de cortesías, se les brindará un descuento del 8% en la tarifa por Derechos de Autor, el cual será aplicado en las liquidaciones a razón de nuevos soles.

9.8 ASPECTOS GENERALES

- a. No se aceptara pronto pago cuando el usuario considere o declare menos del 90% del aforo real efectivo reconocido por INDECI o en base a la data histórica de APDAYC.
- b. Todas las categorías tendrán acceso a los descuentos por productividad señalados en la tabla 9.2.1 del presente tarifario.
- c. En caso de comprobar el inminente fracaso del evento por escasa asistencia de público, el usuario podrá en forma excepcional disponer por única vez en el año hasta un exceso de 8% adicional de cortesías previa presentación del informe de la ticketera respecto a las ventas, siete días antes del evento, en la que las ventas convencionales no hayan superado el 35% de la taquilla puesta en venta. Asimismo, deberán proporcionar a APDAYC el 20% de este exceso de entradas de cortesía (primera y segunda localidad).
- d. Toda emisión de entradas de cortesías serán valorizadas tomando como valor el promedio aritmético de todas las variedades de entradas vendidas en el concierto (exceso de entradas de cortesía), excepto la primera localidad que será valorizada a 2 VUM.
- e. Los eventos catalogados como "benéficos", deberán presentar la documentación que APDAYC considere pertinente solicitar, a fin que el Concejo Directivo les brinde un descuento adicional.
- f. La modalidad pronto pago no debe entenderse como "riesgo compartido".
- g. El promotor del concierto por cada patrocinador o auspiciador principal que aparezca en el 50% o más de su campaña publicitaria en TV, Radio, Cable y/o Vallas, pagara adicionalmente a APDAYC:
 - ¼ UIT en efectivo o el 5% del monto recibido por auspicio indicado en el contrato de publicidad o el monto equivalente en entradas de cortesía de la primera y segunda localidad.
- h. Todas las categorías tendrán acceso a los descuentos por publicidad de acuerdo al rango en que se encuentren señalados en la tabla 9.12 del presente tarifario.
- i. Las categorías VIP y General tendrán acceso al descuento de cortesías del 9% y 8% respectivamente, los mismos que serán fijados en las liquidaciones (pre y post).

¹⁵ En caso no se cumpla este punto se retiraran los descuentos plasmados en el presente tarifario.

¹⁶ De no cumplir con este requisito perderá los descuentos plasmados en el presente tarifario.

¹⁷ No es aplicable para la presentación de danza e Imitadores como teloneros.

- j. Toda documentación que presente los promotores de eventos denominados: MASTER VIP, VIP Y GENERAL de manera extemporánea (fecha posterior a la realización del evento) no será considerada para el cálculo del pago complementario del Derecho de Autor.

- k. Entiéndase por "garantías adecuadas por el saldo" a toda aquella documentación que pudiese requerirle a los promotores de evento (CATEGORIA GENERAL), con el propósito de salvaguardar el pago del Derecho de Autor.

- l. El promotor de eventos clasificado como "General" que solicite u obtenga la licencia tres días antes de la realización del evento deberá cancelar el 100% del cálculo obtenido en la pre liquidación del Derecho de Autor.

9.9 COMENTARIOS GENERALES

Tribuna APDAYC:

Uno de los principales fundamentos que tuvo APDAYC para impulsar el desarrollo de espectáculos públicos no deportivos (Ley 29168), fue el acceso a la cultura musical por parte de la población menos favorecida económicamente. El hecho que exista dicha tribuna, libra a todo empresario de cualquier crítica de los elevados costos que pudiese implicar el disfrutar como espectador un Megaconcierto, y así evitar barreras que impidan la entrada a la cultura musical.

Artista nacional como telonero en un concierto internacional:

Este criterio no solo busca incentivar la promoción y difusión de artistas nacionales que usen las obras musicales de nuestros asociados nacionales, sino también oponerse a las críticas de quienes piensan que la Ley 29168 favoreció principalmente a los artistas extranjeros y que acaparan las partidas de auspicio de las empresas patrocinadoras.

9.10 TARIFAS PARA OBRAS DE GRAN DERECHO

Las sociedades de gestión colectiva en donde se encuentran registradas las obras de gran derecho indicaran el porcentaje que se debe aplicar a la taquilla por concepto de Derecho de Autor.

9.10.1. REQUISITOS:

- Deberán estar dedicados a la actividad económica del rubro del entretenimiento, específicamente a la organización de conciertos, espectáculos musicales y/o obras teatrales; en el caso de personas jurídicas debe estar determinado en su objeto social, de ser persona natural deberá estar indicado en su registro único de contribuyente (RUC) en SUNAT.
- Las personas naturales o jurídicas deberán tener como mínimo cinco (05) años de antigüedad en la realización de sus actividades comerciales en este rubro.
- Respetar y reconocer plenamente el Derecho de Autor.
- No tener deuda u obligación pendiente, ni litigio alguno directo o indirecto con APDAYC.¹⁸
- Presentar el listado de las obras musicales mencionando sus autores y/o compositores con treinta (30) días de anticipación a la fecha de la realización de la obra teatral.
- Presentar la ficha de Información de la Obra Teatral y/o creador de la misma con treinta (30) días de anticipación.
- En caso el usuario indique que el pago por Derecho de Autor se realizó directamente en la sociedad de gestión colectiva o a los titulares del derecho a la cual pertenece la obra teatral, deberá presentar 30 días antes a la realización de la obra teatral la siguiente documentación:
 - Autorización de uso de las obras de los Titulares del Derecho de la Obra Teatral, debidamente documentado;
 - Documento de validación emitido por la Sociedad Extranjera a la que pertenece la obra teatral a realizar.
 - Otros documentos que APDAYC pudiese solicitar y sirvan de respaldo a la autorización otorgada por los titulares del Derecho de la Obra Teatral.

9.11 TARIFAS PARA OBRAS DE PEQUEÑO DERECHO

9.11.1 COMUNICACIÓN PÚBLICA DE OBRAS MUSICALES EN OBRA TEATRAL

POR LIQUIDACIÓN	PORCENTAJE APLICAR
De 1 a 50,000	5%
De 50,001 a 80,000	4%
De 80,001 a 130,000	3%
De 130,001 a MÁS	2%

DESCUENTOS ADICIONALES - POR FUNCION

NUMERO DE FUNCIONES	DESCUENTO %
De 1 a 05	1%
De 6 a 10	2%
De 11 a 15	3%
De 16 a 20	4%
De 21 a mas	5%

NOTA: Estos descuentos adicionales por función, solo serán aplicables en la modalidad de pronto pago cumpliendo oportunamente con el pago del Derecho de Autor, señalado en la tabla 9.7.2 literal a, acápite a.2 del presente tarifario. Asimismo, se aplicará los descuentos por publicidad equivalente al 6%.

9.12 DESCUENTO POR PUBLICIDAD:

Los usuarios podrán voluntariamente acogerse al descuento por publicidad, siempre y cuando cumplan previamente con los requisitos siguientes:

1. Firmar todos los documentos pertinentes para el uso de la marca APDAYC y del descuento de publicidad, antes del lanzamiento de la campaña publicitaria del evento respectivo. Necesariamente en toda publicidad televisiva y/o radial, tendrá que mencionarse la frase: "Licenciado por APDAYC" o "Autorizado por APDAYC".
2. No mantener deuda ni litigio alguno con APDAYC, directa o indirectamente.
3. El logotipo de APDAYC que aparecerá en los spots televisivos publicitarios tendrá una dimensión no menor a 6 x 6 cm.
4. Entregar en calidad de declaración jurada el pauteo de la publicidad televisiva, radial, medios escritos y vallas, los cuales deberán guardar una proporción coherente con los servicios de publicidad de televisión.

¹⁸ La suscripción de una Transacción Judicial o Extrajudicial suspende los efectos del presente requisito

La escala de descuentos será determinada por la publicidad en televisión y o impactos en vallas de acuerdo al cuadro siguiente:

a) De 500 avisos a más	8% de descuento sobre el pago respectivo del Derecho de Autor.
b) De 400 hasta 499 avisos	7% de descuento sobre el pago respectivo del Derecho de Autor.
c) De 300 hasta 399 avisos	6% de descuento sobre el pago respectivo del Derecho de Autor.
d) De 200 hasta 299 avisos	5% de descuento sobre el pago respectivo del Derecho de Autor.
e) De 100 hasta 199 avisos	4% de descuento sobre el pago respectivo del Derecho de Autor.

5. Permitir la colocación de dos banderolas de dimensiones convencionales en el frontis adyacente al escenario.
6. El incumplimiento de cualquiera de los requisitos antes señalados, exonera a APDAYC de reconocer los descuentos por publicidad.

9.13 MEDIDAS CAUTELARES

Todo evento con uso de música protegida que no solicite su autorización ante la APDAYC en un plazo de 15 días hábiles antes de la realización del evento, se le iniciará una acción de medida cautelar, debiendo el organizador para efectos de su regularización, asumir los gastos administrativos, costos y otros gastos relacionados a la reivindicación del Derecho de Autor (cartas notariales, gastos de constataciones policiales, constataciones notariales, tasas de pago a INDECOPI, y demás gastos incurridos), debiendo además pagar cuando menos el 50% correspondiente a la tarifa resultante proyectada al 100%, respecto a la emisión del boletaje declarado y documentado por el usuario.

9.14 CÁLCULO DE LA TARIFA

Para la determinación de la tarifa, se consideran ingresos directos para el organizador al total de la taquilla obtenida, es decir, al importe que resulte de la venta de entradas, tickets o cualquier documento y/o distintivo al que se le asigne un valor, incluyendo otros ingresos directamente relacionados al evento artístico en sí declarado del que se tenga plena prueba.

La forma de aplicación en esta modalidad (rubro Espectáculos), se realizará sobre la base antes mencionada y en el orden siguiente:

1. Total de la taquilla obtenida.
2. Deducción del IGV cuando corresponda.
3. Aplicación porcentual de la tarifa correspondiente según rangos de productividad.
4. Descuento por tribuna APDAYC cuando corresponda.
5. Descuento por publicidad cuando corresponda.
6. Descuento por pronto pago cuando corresponda.
7. Descuento por inclusión de artista nacional cuando corresponda.
8. Descuento por convenio ARENA cuando corresponda.
9. Reconocimiento de las entradas de cortesía cuando corresponda.
10. Adición de valorización de exceso de cortesías cuando corresponda.
11. Tarifa neta a pagar por el usuario en caso realice el pago puntual.
12. Intereses devengados cuando se incumpla el plazo de pago y otros pendientes que puedan existir.

9.15 DENEGATORIA DE LICENCIA

APDAYC en cumplimiento de lo establecido en el artículo 153 literal "g" del Decreto Legislativo 822, denegará al organizador la licencia del uso de su repertorio protegido en tanto no garantice ampliamente el pago por concepto de Derecho de Autor, siendo estos casos los siguientes:

- a. Cualquier deuda pendiente directa o indirecta, así como procesos administrativos y/o judiciales que tenga con APDAYC
- b. La falta de cualquier indicador de capacidad para el oportuno pago de los Derechos de Autor, como:
 - b.1. Empresas constituidas o recientemente compuestas con un capital social que no cubra el 40% de la cifra proyectada a pagar por Derecho de Autor.
 - b.2. El organizador sea persona jurídica o natural, esté reportado en centrales de riesgos.
 - b.3. Organizadores que en general no cuenten con el aval, patrimonio, fianzas bancarias que garanticen el cumplimiento de los pagos del Derecho de Autor.

9.16 TARIFA PARA EVENTOS REALIZADOS A NIVEL NACIONAL POR USUARIOS CON CONVENIO DE

Clasificación	TARIFA
Espectáculos, Aniversarios o Fiestas Patronales organizados por las propias Instituciones o Asociaciones Culturales firmantes del Convenio.	<p>Ver tarifas referidas al numeral 9.2.1 para el caso del Rubro de Espectáculos.</p> <p>Ver taifas referidas al numeral 4.2.1 para el caso del Rubro Bailes.</p>

APDAYC realizará un descuento del 50% de la tarifa por derecho de autor resultante en los eventos que utilicen música protegida, debidamente validada, a los miembros firmantes del presente convenio, previa identificación del gremio y en estricto cumplimiento de las cláusulas del convenio.

Anexo 2: Reglamento de Distribución y Reparto de Regalías-APDAYC (Introducción y Generalidades al Reglamento de Distribución de APDAYC)

REGLAMENTO APDAYC DE DISTRIBUCIÓN, REPARTO Y ASUNTOS CONEXOS

(RADRAC)

El texto base del presente Reglamento fue elaborado por el Dr. Armando Massé Fernández por encargo del Consejo Directivo, fue revisada por la Dirección General, Dirección de Asuntos Jurídicos y la Dirección de Distribución de APDAYC, finalmente analizado por el Consejo Directivo y Comité de Vigilancia y se encuentra actualizado al 17 de Febrero de 2012.

LIMA – PERÚ

2012

El Dr. Armando Massé Fernández, Presidente de APDAYC desde 1999 al 2008 y Presidente Ejecutivo 2009 - 2013, fue capacitado por el experto OMPI, Dr. ULRICH UCHTENHAGEN para defender los Derechos de Autor, fue alumno de los expertos OMPI – Dra. DEJA LPSZYC, y Dr. Ricardo Antequera Porti. Actualmente ostenta el Título de Abogado y una Maestría en Propiedad Intelectual en la Universidad Católica del Perú, ocupando además el cargo de Primer Vicepresidente II del Comité Interamericano de la CSAC.

ÍNDICE GENERAL

1.	INTRODUCCIÓN AL REGLAMENTO APDAYC DE DISTRIBUCIÓN, REPARTO Y ASUNTOS CONEXOS (RADRAC)	7
2.	GENERALIDADES DEL REGLAMENTO DE DISTRIBUCIÓN DE APDAYC	8
2.1.	Aspectos Generales	8
2.2.	Visión y Misión del Reparto en APDAYC	8
3	BASE LEGAL	9
3.1a.	Legislación Internacional	9
3.1b.	Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (AADPIC)	9
3.2.	La Norma Comunitaria	10
3.3.	La Constitución Peruana	11
3.4.	La Ley Nacional	11
3.5.	Código Tributario	11
3.6.	Código Civil	11
3.7.	Los artículos referentes a la distribución de la Ley Nacional de Derechos de Autor y Conexos	12
	a. De los Contratos de representación teatral y de ejecución Musical	
	b. Del Contrato de Radiodifusión	12
	c. Artículo 151 literal "i"	12
	d. De la equidad y proporcionalidad	12
	e. De las obras no identificadas	12
	f. De la prescripción extintiva de los montos no reclamados	12
3.8.	Pacto de Varsovia	12
3.9	Los Contratos de Reciprocidad	13
4.	LA DOCTRINA DE LA DISTRIBUCIÓN	13
4.1.	Apreciaciones de la Dra. Lipszyc	13
	A) El Sistema de información completa	14
	B) El sistema de información selectiva	15
	C) El sistema de información sustitutiva	15
	D) El sistema de calificaciones	15
	E) El sistema de calificación mixta	15
	F) El Cuique suum	15
4.2.	Apreciaciones del Experto Ulrich Uchtenhagen	16
	A) Documentos de reparto	16
	B) La boleta de inscripción de obra	16
	C) La documentación CAE	16
	D) La lista mundial de las obras WWL	16
	E) El reparto	17
	F) Los rubros	17
	G) Los dineros sin planillas – DSP	17
	H) Las obras no identificadas (ONIS)	17
	I) Transmisión de pagos a Sociedades	17
	J) Conclusiones	17
4.3.	Apreciaciones del Experto Ricardo Antequera Parilli	17
4.4.	Los Contratos Internacionales	18-19
	* Modelo Contrato de reciprocidad con Sociedades Extranjeras	
	Certificado por INDECOPI	20
➤	Modelo de la Regla de Varsovia	21

5.	TERMINOLOGÍA	22-23
6.	SOCIEDADES DE GESTIÓN COLECTIVA	24-25
7.	NORMAS DE PROCEDIMIENTO DE DISTRIBUCIÓN EN APDAYC	26
7.1.	La Inscripción en APDAYC	26
A)	De la inscripción del nuevo asociado	28
A.1.	El criterio de gestión	27
A.2.	El criterio del costo-productividad	27
B)	Inscripción indirecta de un nuevo co-autor de un Asociado de APDAYC	27
C)	Resumen y conclusiones	27
7.2.	La Firma del Contrato de Adhesión respectivo para cesionario o mandatario	28
7.3.	Las Declaraciones de Obras y sus Especificaciones	28-29
➤	Modelo de Boleta de Declaración de Obra	30
7.4.	Partes y Porcentajes del Registro de Obras Musicales	32
7.5.	Modalidades de Reparto	33
7.6.	Reparto de Arreglos de las Obras	34-35
7.7.	Reparto de Arreglos de las Obras de Dominio Público	36
7.8.	Recopilaciones de Obras Musicales	37
7.9.	Parodias, Adaptaciones, Traducciones y Otros	37
7.10.	El Criterio de Originalidad de los Títulos	38
8.	LAS PLANILLAS Y LOS DIVERSOS DOCUMENTOS PARA LA DISTRIBUCIÓN	39
8.1.	Las Planillas de Ejecución Musical	39
8.1a	Las Planillas de Ejecución Musical de Espectáculos	40
8.2.	Las Planillas de Radiodifusión	40
8.3.	Las Declaraciones Juradas de Intérpretes	40
8.4.	Los Informes de la Comisión Verificadora de Ejecución de repertorio	40
8.5.	Los Listados ONI	41
8.6.	Los Cue Sheets	41
8.7.	Los Fondos DSP	41
8.8.	Los Documentos para Distribución y Código Penal	41
➤	Modelo Planilla	42
➤	Modelo Declaración Jurada	44
➤	Modelo Informe COVER	45
➤	Modelo informe ONI	46
9.	DE LA COMISIÓN DE PLANILLAS	47
9.1.	Origen	47
9.2.	Lineamientos	47
9.3.	Fines	47
9.4.	Requisitos	47
9.5.	Conformación	47
9.6.	Duración en el Cargo	47
9.7.	Asistencia	48
9.8.	Instalación y Juramentación	48
9.9.	Plan de Trabajo	48
9.10.	Facultades y Obligaciones	48-49
9.11.	Pago de Honorarios	50
9.12.	Alcance del Término Planillas	50
9.13.	Presupuesto	50

10.	REGLAMENTO DE DOCUMENTOS DE DISTRIBUCIÓN, PLANILLAS, DECLARACIONES JURADAS, COVER Y ONIS.	51
10.1.	Origen	51
10.2.	Fines	51
10.3.	Las Planillas	51
10.4.	La Entrega de Planillas	51
10.5.	El Llenado de Planillas	52
10.6.	Entrega de Planillas para su llenado	53
10.7.	Acopio de Planillas	53
10.8.	Declaraciones Juradas	54
10.9.	Revisión de Planillas y Declaraciones Juradas	54
10.10.	Valoración de las Planillas Musicales	55
	A) Método exacto	55
	B) Método inexacto	56
	C) Procedimiento	56
	D) Comprobación	56
10.11.	Planillas de Radio, Tv y Cable	56
10.12.	Megaconciertos y Conciertos con Artistas Estelares	57
	A) Valorización Especial para Megaconciertos	57
10.13.	Informes COVER	57
10.14.	Listados ONI	58
	10.14.1 Reclamos ONI's	58
11.	PRINCIPALES RUBROS DE DISTRIBUCIÓN DE APDAYC	59
11.1	Comunicación pública	59
	11.1.A Ejecución Pública en vivo: Conciertos, Megaconciertos	59
	11.2.B Ejecución Pública por medios mecánicos: Locales	
	Permanentes y bailes con medios mecánicos	60
	11.1.C Radiodifusión	60
11.2	Radio, Televisión y Cable	61
11.3	Sincronización	61
11.4	Remuneración por Copia Privada	62
11.5	El Dinero sin Planilla (DSP)	62
11.6	Distribución por obras No Identificadas (ONI)	62
11.7	Regalías Extranjeras	63
11.8	Periodicidad de Distribución de los Rubros	63
	A) Cronograma de Reparto	63
11.9	Procesos para la Distribución	64
11.10	Liquidaciones	64
11.11	No Socios	64
11.12	Reparto del Dinero Sin Planilla	64
	A) Descuento para el Fondo de Contingencias	64
11.13	Compensación de Asociados Nacionales por reclamos no atendidos en el extranjero	65
11.14	Aplicación supletoria del derecho civil peruano, la Doctrina del Derecho de Autor y la Legislación comparada.	65
12.	DISTRIBUCIÓN DEL DSP	67
12.1	Base Legal	67
12.2	Modalidad de Distribución del DSP en general	67
12.3	Distribución del DSP de Locales Permanentes (DSP-LP)	67
12.4	Porcentajes asignados para el reparto del DSP de Locales	68

12.5	Distribución del DSP de Locales Permanentes para repertorio Nacional	68
12.5.1	Distribución del D.S.P. Nacional de Locales Permanentes	68
12.5.2	Radio TOP 100	69
12.5.3	Producción Fonomecánica	70
12.5.4	Regalías del exterior	70
12.5.5	Compensaciones por Productividad	
	a) Criterio designación Diamantes Musicales	70
	b) Criterio designación Zafiros Musicales	71-72
	c) Criterios designación Esmeraldas Musicales	72
	d) Criterios designación Jades Musicales	72
	e) Criterios para compensación pecuniaria y Premio Gran Musa APDAYC	72
	Procedimientos	72 -73
12.6	Distribución del DSP de Bailes	73
12.7	Distribución del DSP Proveniente de Conciertos en general	73
12.8	Distribución del DSP Proveniente de Radio, Tv y Cable	73
12.9	Fondo de Contingencia	73
12.10	Uso del Fondo de Contingencia	74
12.11	Reclamos extemporáneos del Fondo de Contingencia	74
12.12	Cue Sheet	74
12.13	Aplicación RADRAC en el tiempo	75

TÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN AL REGLAMENTO DE DISTRIBUCIÓN Y ASUNTOS CONEXOS DE APDAYC

El presente Reglamento de APDAYC es un documento de carácter técnico, doctrinario e histórico que debe servir para la correcta, eficaz y transparente actividad de la Asociación Peruana de Autores y Compositores (APDAYC), relacionada a la distribución pero en fiel acato a los dos principios máximos que exige nuestra legislación nacional y en especial la Ley de Derechos de Autor (D.L. 822), principios que son los de *proporcionalidad y equidad*.

Este Reglamento contempla, de una manera esencial, toda la red internacional y nacional jurídica que sustenta las actividades de distribución de una Sociedad de Gestión Colectiva, partiendo desde el Convenio de Berna (1886), pasando por la Decisión 351ª de la Ley Comunitaria Andina (1993), así como el Decreto Legislativo N°822 "Ley Sobre Derechos de Autor" (1996) y culminando en nuestro Estatuto actual.

El presente Reglamento también contempla toda la cadena de distribución, que se inicia con la emisión y distribución de un documento de reparto (planillas, declaraciones juradas, informes COVER, listados ONIS) hasta su procesamiento total que culmina con la respectiva liquidación y pago al titular de Derechos de Autor. Paralelamente, contempla el Contrato de Adhesión Tipo mandato o cesión, el registro de obras musicales individual (ROMI), el registro de obras nacionales grabadas (RONG), el funcionamiento de planillas y de la Comisión de Planillas, el tratamiento del Dinero Sin Planillas, el tratamiento de las Obras No Identificadas, los Contratos de Reciprocidad, el Pacto de Varsovia, el funcionamiento de la Comisión de Verificación de Repertorio (COVER); entre otros aspectos alusivos.

Así también se hace una presentación y recordaris de los principales conceptos doctrinarios referentes al asunto en cuestión, los cuales han sido postulados por los principales expertos OMPI, y por ende reconocidos Maestros en el ámbito autoral mundial.

La abundancia de toda esta información obedece a dejar muy bien sentados los aspectos técnicos que a partir de hoy deberán regir la modalidad de distribución y reparto en nuestra Asociación.

(*).- Ver significado de abreviaturas en el capítulo V de terminología.

TÍTULO II

2. GENERALIDADES DEL REGLAMENTO DE DISTRIBUCIÓN DE APDAYC

2.1 ASPECTOS GENERALES

El presente Reglamento APDAYC de Distribución y Asuntos Conexos, se formula en virtud a la obligación de los órganos de Gobierno de APDAYC de cumplir y velar:

- a) Los términos y condiciones de los acuerdos entre la asociación y sus miembros afiliados, así como a las Sociedades confederadas CISAC.
- b) El cumplimiento de las disposiciones y normas tanto nacionales como internacionales relacionadas a la distribución de remuneraciones por explotación de Derechos de Autor. Por lo tanto, la distribución y liquidación de regalías de los Derechos de Autor, producto de la recaudación efectiva, realizada por la asociación, se regirá por los procesos señalados en el presente reglamento.

2.2 VISIÓN Y MISIÓN DE APDAYC EN LA DISTRIBUCIÓN DE LAS REMUNERACIONES POR DERECHO DE AUTOR:

VISIÓN.-La visión institucional de APDAYC es realizar la más justa, eficaz y apropiada distribución y reparto de las recaudaciones por Derechos de Autor y otros que se le encomienden y se concreten como Sociedad de Gestión Colectiva.

MISIÓN.-Contar con un Reglamento de Distribución y Reparto que respete y haga respetar los siguientes criterios y normas de reparto:

- a) Que respete el criterio Cuique suum.
- b) Que excluya las arbitrariedades.
- c) Que sea razonable, justo, equitativo y proporcional al real uso y explotación de las obras dadas en administración.
- d) Que cubra en forma excepcional las externalidades del Sistema de Gestión Colectiva.
- e) Que respete indubitadamente los principios y normas de reciprocidad efectiva.
- f) Que respete la normatividad nacional e internacional vigente.

Anexo 3: Estatuto APDAYC (Facultades y Obligaciones de APDAYC; Patrimonio de APDAYC; Reglas del Sistema de Reparto; Recaudación; Liquidación y Distribución de Derechos)

Estatuto de APDAYC

ESTATUTO APROBADO EN ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA

DE ASOCIADOS DE FECHA 21 DE DICIEMBRE DE 2015

TÍTULO I

DE LA DENOMINACIÓN, DOMICILIO Y DURACIÓN

Artículo 1.- La organización se denomina "ASOCIACIÓN PERUANA DE AUTORES Y COMPOSITORES" (APDAYC) Sociedad de Gestión Colectiva Administradora de los Derechos de los Autores y Compositores de obras musicales. Su domicilio principal se encuentra en la ciudad de Lima y su ámbito de funcionamiento se extiende a todo el territorio peruano, pudiendo extender su actuación al extranjero, a través de organizaciones de naturaleza análoga, a través de delegados o representantes. Su duración será indefinida.

TÍTULO II

NATURALEZA, OBJETO SOCIAL Y FINALIDAD

Artículo 2.- La Asociación Peruana de Autores y Compositores en adelante denominada APDAYC o la Asociación, es una persona jurídica de derecho privado en la modalidad de Asociación Civil sin fines de lucro, legalmente constituida y autorizada por la autoridad competente para funcionar como Sociedad de Gestión Colectiva.

El funcionamiento de la sociedad obedece al objeto superior de la defensa y protección del derecho de autor, derecho fundamental reconocido como tal en la Constitución Política del Perú y la Declaración Universal de Derechos Humanos.

La Sociedad convoca a Titulares de Derechos de Autor de obras musicales nacionales y extranjeras a efectos de ejercer labores de licenciamiento, prohibición de uso de repertorio protegido, recaudación, administración y distribución de regalías y remuneraciones por concepto de Derechos de Autor; y para la explotación de los siguientes derechos: Comunicación pública; fijación, reproducción, distribución, sincronización de obras con o sin letra, traducción, adaptación, arreglo; asimismo podrá gestionar los derechos por obras literarias, dramáticas, dramático musicales, coreográficas, pantomímicas, audiovisuales y escénicas en general y cualquier otra forma de utilización de la obra que sus titulares de derechos tengan a bien conferirle y que se encuentren previstas en la ley especial de Derecho de Autor como derecho patrimonial, así como las no contempladas expresamente que merezcan protección en el campo de la propiedad intelectual, tales como las sincronizaciones, adaptaciones, compensación por copia privada. Esta enumeración es enunciativa y no taxativa.

La Sociedad podrá asimismo extender su gestión a otros Derechos de Autor previstos en la ley de la materia por encargo de sus titulares. Así como vigilar y realizar la defensa de los derechos morales de las obras de los autores administrados por APDAYC, cuando expresamente lo hayan solicitado o cuando se encuentren en el dominio público, de conformidad con lo dispuesto en la ley especial de Derecho de Autor.

El objeto social de la asociación, atendiendo a las disposiciones de la Confederación General de Sociedades de Autores y Compositores (CISAC), es la denominada Gestión Colectiva del Derecho de Autor en el territorio nacional y, por convenios, en el extranjero. Asimismo, es su objeto social el desarrollo de actividades Socio

Culturales en beneficio de sus asociados; y, la salvaguardia y promoción del acervo cultural nacional, tal como también se contempla en el contrato tipo de representación recíproca de la CISAC, mediante la publicación de los repertorios administrados en formatos analógicos o digitales, y su difusión a través de la radiodifusión en señal abierta u ondas hertzianas o en plataformas digitales audiovisuales en Internet, a través de medios propios o de terceros.

CAPITULO I

FACULTADES Y OBLIGACIONES

Artículo 3.- La APDAYC tiene las siguientes facultades:

- a) Ejercer la plena y total representación de sus miembros para los efectos de la recaudación, administración y defensa en el país así como en el extranjero, de todos los derechos de autor que les corresponden.
- b) Conceder, denegar, suspender y/o prohibir la autorización para la comunicación pública y/o reproducción y distribución y/o sincronización y otras formas de utilización de las obras no contempladas por ley como excepción del derecho patrimonial de las obras que conforman el repertorio social dado en cesión o administración; así también le compete fijar las condiciones de tal autorización. Queda también establecido que APDAYC podrá prohibir el uso del repertorio administrado a aquellos usuarios, sea éste un organismo de radiodifusión, proveedor de contenidos, reproductor fonográfico, intérprete, agrupación musical o empresa de telecomunicaciones que directa o indirectamente, atente contra el Derecho de Autor o las normas que defiende la APDAYC como sociedad de gestión colectiva, siendo la lista de usuarios antes mencionada de carácter enunciativo y no taxativo.
- c) Determinar el contrato tipo y/o Contrato de Adhesión, aprobado por el Consejo Directivo, que contenga las condiciones que han de regir para la comunicación pública y/o fijación, reproducción, distribución y/o sincronización para la edición, transformación y cualquier otro medio de utilización de sus obras en el rubro de los derechos patrimoniales del autor, cualquier que sea su tipo y/o género protegidas por la sociedad.
- d) Celebrar toda clase de pactos y contratos, sin reserva ni limitación alguna, en observancia a la ley, con entidades o personas naturales o jurídicas de derecho público o privado del país o del extranjero, para la defensa, recaudación y administración de los derechos de autor y, en general, del mejor logro de sus fines sociales.
- e) Administrar aquellos derechos conexos que le fueran encomendados por terceros u otras entidades de gestión colectiva, además de los directamente administrados, cuando la ley, disposiciones legales y/o administrativas o contratos privados legítimos así lo establezca y autorice, debiendo fijarse las condiciones de manera expresa y conforme a las leyes vigentes.
- f) Accionar de manera activa o pasiva ante cualquier instancia administrativa, judicial, policial y otras, ya sean de orden público o privado, nacional o extranjero, en los asuntos que conciernen a la sociedad.
- g) Gestionar en forma aislada o coordinada con otros organismos nacionales e internacionales, el fomento y protección al derecho de autor, propiciando e impulsando acciones tendientes a ampliar o reforzar las leyes que amparan la propiedad intelectual.

h) Prohibir específicamente el uso de alguna o algunas de las obras del repertorio que administra, en forma total o parcial, a solicitud motivada del miembro APDAYC, de manera expresa o de oficio y en aplicación de la Legislación Autoral.

i) Promover actividades culturales y servicios de carácter asistencial en beneficio de sus asociados en conformidad con el respectivo reglamento, así como estimular la creación de música nacional, atendiendo a los fines sociales y culturales que persigue APDAYC.

j) Promover el estudio, intercambio y difusión de conocimientos sobre los derechos de autor y/o conexos, técnicas de administración y demás relativos a la gestión colectiva, con organismos o entidades de carácter público o privado nacionales o internacionales.

k) Poder gestionar regalías que correspondan a los miembros de APDAYC provenientes de contratos o utilizaciones anteriores a su ingreso a la asociación, siempre y cuando sean jurídicamente posibles.

l) Recibir donaciones, subsidios, legados o cualquier otra liberalidad a favor de la sociedad, así como propiciar recursos propios para la Institución en el ejercicio regular del derecho.

m) Promover la cooperación técnica internacional, apersonándose a los organismos correspondientes a fin de lograr el desarrollo de la APDAYC a través de sus proyectos y programas.

n) En salvaguarda de la eficacia de su Gestión Colectiva, así como del patrimonio de sus miembros, prohibirá:

La cesión de derechos patrimoniales a favor de terceros en un porcentaje mayor al cincuenta por ciento (50%), a fin de evitar actos de disposición que vayan en perjuicio de los derechos que les asisten, de conformidad con los principios nacionales e internacionales vigentes.

La licencia para la inclusión y/o reproducción de obras musicales preexistentes en obras audiovisuales u obras complejas por un monto bruto menor a media (1/2) UIT.

Artículo 4.- La APDAYC tiene las siguientes obligaciones:

a) Aceptar la administración del derecho de autor que le sea legalmente encomendada, en relación directa con el objeto social de la asociación salvo causa justificada.

b) Formar y mantener vigente el listado de obras nacionales e internacionales que administra, las mismas que estarán contenidas en un soporte magnético o similar, a fin de ejercer una efectiva defensa de los derechos que le han sido encomendados.

c) Poner a disposición de sus miembros, información periódica relativa a las actividades de la sociedad que interesen al ejercicio de sus derechos, debiendo contener, por lo menos el balance general de la entidad, el informe de los auditores y el texto de las resoluciones que adopten sus órganos de gobierno.

- d) Publicar en la página web de la institución una vez al mes los acuerdos relevantes del Consejo Directivo y del Comité de Vigilancia.
- e) Publicar anualmente en un medio de comunicación de amplia circulación nacional, el balance general, los estados financieros y las tarifas generales por la utilización de los derechos que representa y administra la asociación.
- f) Publicar en la página web de la institución las principales reglas profesionales de la CISAC.
- g) Destinar las remuneraciones o derechos recaudados exclusivamente a cubrir los gastos efectivos de administración de los derechos respectivos y distribuir el importe restante de las remuneraciones. Cualquier gasto, inversión o compra de activos deberá ser efectuado de conformidad con lo dispuesto en este Estatuto. La Asociación también destinará recursos exclusivamente a las publicaciones dispuestas por la ley de la materia y las auditorías ordenadas por la Dirección o Comisión de Derechos de Autor del INDECOPI.
- h) Desarrollar la Gestión Colectiva con eficiencia, ponderando en la recaudación los costos versus los beneficios, y priorizando los intereses de los autores y titulares de derecho que efectivamente contribuyen a la creación del acervo cultural musical.

CAPÍTULO III

TÍTULO VIII

DEL PATRIMONIO APDAYC

Artículo 91.- El patrimonio de APDAYC está constituido por todos los activos y pasivos con lo que cuenta la entidad

Artículo 92.- Son recursos propios que aseguran el funcionamiento de la Sociedad:

- a) Hasta el 30% de la recaudación bruta de las regalías en cada uno de los periodos anuales de recaudación;
- b) El íntegro de los recursos provenientes de la venta de los muebles e inmuebles de la Sociedad;
- c) El íntegro de la renta proveniente de los bienes muebles o inmuebles de su propiedad;
- d) El íntegro del rendimiento financiero de los depósitos de los recursos recaudados en los periodos anuales de recaudación;
- e) El importe de las liquidaciones no reclamadas por los miembros APDAYC en el término de cinco (05) años contabilizados a partir del primero de enero del año siguiente al del reparto;
- f) Los ingresos provenientes de indemnizaciones o similares recibidos como consecuencia de daños sufridos por la Sociedad o su patrimonio;

- g) Los ingresos por afiliación, así como, por cualquier otro servicio remunerado prestado por la Sociedad;
- h) El importe de las sanciones pecuniarias que se imponen a los miembros asociados o administrados
- i) Las donaciones, subvenciones, legados y similares que se instituyan a su favor; y,
- j) Las demás que señale la Ley.

Artículo 93.- Los recursos propios de la Sociedad se utilizan de conformidad con el presupuesto de gestión e inversión que para cada período anual aprueba el Consejo Directivo y supervisa en su ejecución el Comité de Vigilancia. Igual vigilancia se aplica para los gastos socioculturales.

La adquisición de bienes muebles de valor superior a 3 UIT es aprobada por el Consejo Directivo. La compra de bienes inmuebles es aprobada por la Asamblea General, a propuesta del Consejo Directivo y con la conformidad del Comité de Vigilancia.

Artículo 94.- La sociedad podrá destinar hasta el 10% de la recaudación de las regalías en los períodos anuales de recaudación, para ser destinados a gastos socioculturales. La recaudación que se usa para este cálculo es la remanente, luego de retirados los gastos administrativos en un ejercicio presupuestal.

Esta facultad se ejercerá de conformidad con lo dispuesto en el literal j) del artículo 45º de la Decisión Andina.

Artículo 95.- La sociedad, previo acuerdo de la Asamblea General, podrá, excepcionalmente, disponer la realización de un gasto de las regalías recaudadas en el período, que no excederá del 10% del límite máximo del gasto administrativo, únicamente cuando el Consejo Directivo lo haya aprobado por unanimidad para atender a la inversión en patrimonio, y con conformidad del Comité de Vigilancia.

TÍTULO IX

DE LAS REGLAS DE LOS SISTEMAS DE REPARTO

Artículo 96.- Los derechos recaudados por la sociedad en cumplimiento de sus fines, previa deducción de las cantidades que correspondan al desarrollo de sus actividades amparadas por la legislación peruana, se distribuirán entre las obras utilizadas, en proporción al grado de utilización de las mismas, en que lo hayan sido.

Artículo 97.- Las condiciones específicas de reparto serán fijadas de acuerdo a lo señalado por la Ley de derecho de Autor y reguladas por el Reglamento de Distribución aprobado por el Consejo Directivo.

Artículo 98.- Aquellas obras que habiéndose detectado en un proceso de reparto, no hayan sido suficientemente documentadas, deberán ser incluidas en una relación denominada OBRAS NO IDENTIFICADAS que se pondrá a disposición de los Titulares de Derecho, según el respectivo Reglamento, conteniendo asimismo, las cantidades que hayan correspondido a las obras en dicho proceso de reparto, quedando a disposición de estos durante tres años contabilizados a partir del primero de enero del año siguiente al del reparto, transcurrido dicho plazo, las sumas mencionadas serán objeto de una distribución adicional entre los Titulares de Derecho que participaron en

dicho reparto, en proporción a las percibidas individualmente, de conformidad con el artículo 161 del Decreto Legislativo 822 y el artículo 45, literal "j" de la Decisión 351.

Artículo 99.- Prescriben a los cinco años a favor de la sociedad de gestión colectiva, los montos liquidados a sus asociados que no hayan sido cobrados por estos, contándose dicho término desde el primero de enero del año siguiente al del reparto, de conformidad con el artículo 162 del Decreto Legislativo 822.

TÍTULO X

DE LA RECAUDACIÓN, LIQUIDACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE DERECHOS

Artículo 100.- Para los efectos de la recaudación de los derechos de autor, el Consejo Directivo estará plenamente facultado para fijar las tarifas generales y las condiciones correspondientes a efectos de las autorizaciones que se concedan para el uso del repertorio administrado por la entidad, debiendo ser, salvo en los casos permitidos por la Ley de Derecho de Autor o Decisión Andina 351, proporcionales, razonables y equitativas.

Artículo 101.- Las regalías devengadas cobradas por APDAYC se pagarán según Reglamento, además serán aplicadas y reconocidas para todo efecto en el año que se generaron las regalías, aunque su liquidación y pago se efectúen posteriormente en la forma más oportuna.

Anexo 4: Entrevistas de validación para matriz EFE / EFI

ENTREVISTA DE VALIDACIÓN DE LA MATRIZ EFE - APDAYC

NOMBRE DEL ENTREVISTADO : Rubén Tranjtman Kisner

CARGO : SUB DIRECTOR DE LA ODA

EMPRESA : INDECOPI

1.- ¿Cuáles cree usted que serían los factores externos más relevantes, que puedan impactar en los resultados de una matriz EFE? *RPTA: Entre los factores externos más relevantes que creo que puedan tener un impacto relevante sobre la Apdayc son los siguientes:*

Como Oportunidades:

- a.- Incremento del crecimiento económico.
- b.- Modelo económico de libre mercado.
- c.- Reducción del Impuesto Municipal de los Mega Conciertos.
- d.- Crecimiento del PBI.
- e.- Normatividad sólida que permite mayor competitividad.
- f.- Incremento de la conciencia al pago de derecho de autor.
- g.- Incremento de la sostenibilidad de ser socialmente responsable.

Como Amenazas:

- a.- Disminución de Partida Socio Cultural
- b.- La normativa vigente (Estatuto) se encuentra en constante cambio
- c.- Disminución de difusión de la Música Peruana
- d.- Bajo Posicionamiento de la Apdayc para la Sociedad Peruana
- e.- Incremento de la informalidad (Piratería y Contrabando)

2.- ¿Cree usted que la reducción del impuesto municipal a los Mega Conciertos, sería uno de los factores más críticos?

RPTA: Si, ya que de esta manera los promotores de Mega Conciertos realizarían más este tipo de espectáculos, ya eso hace que no paguen el porcentaje del impuesto municipal, y la Apdayc igual cobraría el derecho de autor con lo cual se estaría beneficiando en favor de su recaudación.

3.- ¿Se le ha otorgado un peso de 0.10 (entre 0 y 1) a la oportunidad de la Reducción del impuesto Municipal a los Mega Conciertos, está de acuerdo? ¿Por qué?

RPTA: Si, ya que es un factor externo predominante, y su peso de 0.10 amerita dicha cantidad.

4.- ¿Cree usted que el incremento de la conciencia al público en general acerca de la obligación del pago del derecho de autor sería una oportunidad?

RPTA: Claro que si es una oportunidad, ya que la concientización del pago del derecho de autor, generaría mayor cobranza a los usuarios de la música.

5.- De ser una oportunidad la pregunta anterior, ¿qué valor (del 1 al 4) en la calificación le asignaría?

RPTA: le asignaría una calificación de 3, siendo relevante por ser un factor muy importante.

6.- ¿Cómo cree usted que el bajo posicionamiento de la APDAYC pueda impactar en favor o en contra de sus estrategias como ente recaudador?

RPTA : La Apdayc actualmente al no tener un posicionamiento definido, el público en general no reconoce la marca y su valor en favor de la sociedad, esto impactaría de forma negativa para su imagen

7.- ¿Los volúmenes de piratería se han incrementado exponencialmente en el Perú, cree usted que este factor pueda impactar negativamente a la APDAYC?

RPTA : Claro que si, su impacto es negativo ya que la informalidad como la piratería no ayuda al margen de contribución de los soportes discográficos de los autores y compositores.

8.- ¿Qué otros factores externos considera usted, que podrían ser relevantes en la elaboración de la matriz EFE?

RPTA : Algunos otros factores serían:

- a.- Aprovechamiento de la Ley Peruana 28312 "Cómprale al Perú".
- b.- Alianzas con otras entidades públicas para la captación del pago del derecho de autor.
- c.- Ingreso de la competencia virtual.

ENTREVISTA DE VALIDACIÓN DE LA MATRIZ EFE - APDAYC

NOMBRE DEL ENTREVISTADO : Fausto Vienrich Enriquez

CARGO : PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE DERECHO DE AUTOR DE LA ODA

EMPRESA : INDECOPI

1.- ¿Cuáles cree usted que serían los factores externos más relevantes, que puedan impactar en los resultados de una matriz EFE?

RPTA: Entre los factores externos más relevantes que creo que puedan tener un impacto relevante sobre la Apdayc son los siguientes:

Como Oportunidades:

- a.- Generación de una Política Expansiva.
- b.- Incremento de posición y valor de los factores de competitividad.
- c.- Reducción del Impuesto Municipal de los Mega Conciertos.
- d.- Inflación con cifras controladas.
- e.- Incremento de NSE con mayor poder adquisitivo e Incremento del sector turismo.
- f.- Normatividad sólida que permite mayor competitividad.
- g.- Incremento de la conciencia al pago de derecho de autor.

Como Amenazas:

- a.- Incremento del nivel de incertidumbre de la gestión inicial del gobierno.
- b.- Disminución de Partida Socio Cultural.
- c.- Disminución de la Inversión Pública y Privada.
- d.- La normativa vigente (Estatuto) se encuentra en constante cambio.
- e.- Bajo Posicionamiento de la Apdayc para la Sociedad Peruana.
- f.- Incremento de la informalidad (Piratería y Contrabando).

2.- ¿Cree usted que la reducción del impuesto municipal a los Mega Conciertos, sería uno de los factores más críticos?

RPTA: Definitivamente si, ya que los organizadores de este tipo de espectáculos realizarían más mega conciertos, lo cual beneficiaría a la Apdayc para su recaudación en ese rubro.

3.- ¿Se le ha otorgado un peso de 0.10 (entre 0 y 1) a la oportunidad de la Reducción del impuesto Municipal a los Mega Conciertos, está de acuerdo? ¿Por qué?

RPTA: Si estoy de acuerdo, ya que es un factor crítico el cual según su matriz, equivale a un peso alto.

4.- ¿Cree usted que el incremento de la conciencia al público en general acerca de la obligación del pago del derecho de autor sería una oportunidad?

RPTA: Si, es una oportunidad ya que a mayor conciencia que tenga los usuarios de la música es beneficioso para el incremento de su recaudación.

5.- De ser una oportunidad la pregunta anterior, ¿qué valor (del 1 al 4) en la calificación le asignaría?

RPTA: Le asignaría una calificación de 3, ya que es un valor importante que debe tener por la significancia del factor.

6.- ¿Cómo cree usted que el bajo posicionamiento de la APDAYC pueda impactar en favor o en contra de sus estrategias como ente recaudador?

RPTA : Su impacto es negativo, ya que la Apdayc, al tener un posicionamiento definido y solido no contribuye confianza sobre su marca y su mensaje de valor.

7.- ¿Los volúmenes de piratería se han incrementado exponencialmente en el Perú, cree usted que este factor pueda impactar negativamente a la APDAYC?

RPTA : Lamentablemente la piratería impacta negativamente para los intereses de su y también para los intereses de la misma Apdayc, ya que no repercute en ingresos en favor de sus obras musicales registradas por sus socios.

8.- ¿Qué otros factores externos considera usted, que podrían ser relevantes en la elaboración de la matriz EFE?

RPTA : Algunos otros factores serían:

- a.- Convenios con entidades públicas y privadas que apoyen el pago del derecho de autor.
- Ingreso de la competencia virtual.

ENTREVISTA DE VALIDACIÓN DE LA MATRIZ EFI - APDAYC

NOMBRE DEL ENTREVISTADO : EUSEBIO HURTADO VIGURIA

CARGO : DIRECTOR NACIONAL DE RECAUDACIÓN

EMPRESA : APDAYC

1.- ¿Cuáles cree usted que serían los factores internos más relevantes, que puedan impactar en los resultados de una matriz EFI?

RPTA: Entre los factores internos más relevantes que creo que puedan tener un impacto relevante sobre Apdayc son los siguientes:

Como Oportunidades:

- a.- Gestión administrativa eficaz
- b.- Estabilidad financiera
- c.- Certificación de procesos ISO 9001
- d.- Tecnología informática a la vanguardia

Como Amenazas:

- a.- Tarifas bajas en los rubros de radio, tv, cable y discotecas
- b.- Falta de penetración en departamentos a nivel nacional
- c.- Falta de control a las gestoras de recaudación

2.- ¿Cree usted que haber obtenido una certificación de Calidad (ISO 9001) sea un factor clave para la APDAYC?

RPTA: Si es un factor clave, por ser un factor interno crítico, ayuda mucho en la gestión de los procesos internos.

3.- ¿Se le ha otorgado un peso de 0.10 al factor de haber adquirido una certificación de calidad, está de acuerdo? ¿Por qué?

RPTA: Si, quizás hubiese sido algo menos pero si es un peso considerable por ser un factor interno importante.

4.- ¿Cree usted que la poca cobertura (penetración) a nivel nacional, afecta de manera muy significativa la APDAYC con respecto a su recaudación?

RPTA: De manera significativa si, muy significativa no, ya que el 70% de la recaudación de derecho de autor de centra en Lima, pero si soy consciente que falta cubrir algunas provincias del interior del país.

5.- De ser una debilidad la pregunta anterior, ¿qué valor en la ponderación le asignaría?

RPTA: Le asignaría una ponderación de 0.06 a 0.07, ya que es un factor interno importante crítico en temas de recaudación.

6.- ¿Cómo cree usted que las tarifas en los diferentes rubros (Radio, TV, Cable, Discotecas), al no estar actualizadas, impactan negativamente en la recaudación?

RPTA : Impactan muy significativamente ya que al no tener tarifas actualizadas, no se puede llegar al presupuesto de recaudación sobre todo de estos rubros críticos de derecho de autor.

7.- De ser una debilidad la pregunta anterior, ¿qué valor en la calificación le asignaría?

RPTA : Le asignaría una calificación de 1 ya que es valor de relevancia por el tema de la recaudación en cuanto sus ingresos y gestión se refiere.

8.- ¿Tiene conocimiento si la situación económico-financiera de la APDAYC es estable? ¿Por qué?

¿Qué ponderación y calificación le otorgaría en la matriz EFI?

RPTA : Tengo conocimiento que la Apdayc es una institución de una posición económico-financiera sólida, que tiene ingresos a diario por la cobranzas del derecho de autor, es importante tener disponibilidad financiera, le otorgaría una ponderación de 0.08 a 0.10 y una calificación de 3 a 4.

ENTREVISTA DE VALIDACIÓN DE LA MATRIZ EFI - APDAYC

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: JOSÉ RAMÍREZ CANALES

CARGO : DIRECTOR NACIONAL DE DISTRIBUCIÓN

EMPRESA : APDAYC

1.- ¿Cuáles cree usted que serían los factores internos más relevantes, que puedan impactar en los resultados de una matriz EFI?

RPTA: Entre los factores internos más relevantes que creo que puedan tener un impacto relevante sobre Apdayc son los siguientes:

Como Oportunidades:

a.- Estabilidad financiera

b.- Certificación de procesos ISO 9001

Como Amenazas:

a.- Tarifas bajas en los rubros de radio, tv, cable y discotecas

b.- Falta de penetración en departamentos a nivel nacional

2.- ¿Cree usted que haber obtenido una certificación de Calidad (ISO 9001) sea un factor clave para la APDAYC?

RPTA: Si es un factor clave, ya que esta certificación nos da un orden y prestigio sobre nuestros procesos de gestión.

3.- ¿Se le ha otorgado un peso de 0.10 al factor de haber adquirido una certificación de calidad, está de acuerdo? ¿Por qué?

RPTA: Si, ya que es factor interno de relevancia para los procesos de la sociedad.

4.- ¿Cree usted que la poca cobertura (penetración) a nivel nacional, afecta de manera muy significativa la APDAYC con respecto a su recaudación?

RPTA: Si afecta de manera significativa, ya que al no tener presencia en todo el territorio nacional, no se cobrar el derecho de autor en todo el país.

5.- De ser una debilidad la pregunta anterior, ¿qué valor en la ponderación le asignaría?

RPTA: le asigno una ponderación de 0.06 a 0.07 por su importancia de gestión de recaudación como proceso crítico de la Apdayc.

6.- ¿Cómo cree usted que las tarifas en los diferentes rubros (Radio, TV, Cable, Discotecas), al no estar actualizadas, impactan negativamente en la recaudación?

RPTA : Impactan de manera muy proporcional, ya que estos rubros de recaudación son muy importantes y al no estar actualizadas sus tarifas, se deja de cobrar buen margen de ingresos a los usuarios de la música.

7.- De ser una debilidad la pregunta anterior, ¿qué valor en la calificación le asignaría?

RPTA : Le asignaría el valor de 1 ya que es una factor interno de mucha relevancia.

8.- ¿Tiene conocimiento si la situación económico-financiera de la APDAYC es estable? ¿Por qué?

¿Qué ponderación y calificación le otorgaría en la matriz EFI?

RPTA : Tengo conocimiento que la situación económico-financiera de la APDAYC es sólida, tiene un flujo de caja a favor, por tal razón es bueno tener una posición financiera aceptable, la cual le daría una ponderación de 0.08 a 0.10 y una calificación de 3 a 4.

Anexo 5: Entrevistas a Expertos de la Industria de la Música y Encuestas a Asociados por Categorías

Entrevistas de Profundidad (Cantidad: 02 Personas)

Objetivo: Obtener información sobre las opiniones de expertos y personas especializadas sobre la industria de la música.

A. Entrevista de Profundidad N° 01

Sr. José Eloy Escajadillo Farro – Autor y Compositor de Música Criolla y Presidente Societario de APDAYC.

1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando o sirviendo en la industria de la música?

En la industria de la música, su carrera como compositor la inicia en los años 70, época en la cual gana muchos festivales y logra que sus composiciones sean cantadas por los más grandes intérpretes de la música peruana.

2. ¿Cuál es el cargo que ocupa en la Industria de la Música?

El cargo que ocupo es de Presidente Societario en la Asociación Peruana de Autores y Compositores (APDAYC).

3. ¿Cuál cree que son las características más relevantes de la industria de la música?

Bueno las características más resaltantes de la industria de la música son, que la tecnología ha dado un giro importante en beneficio de los músicos del Perú.

4. ¿Cómo considera que ha evolucionado la industria de la música en los últimos años en nuestro país? ¿Y, cómo ve el futuro de dicha industria?

Favorablemente, y que a la industria de la música tiene mucho por crecer.

5. ¿Cuál es el público objetivo al que se dirigen con este servicio?

A todos los públicos en general.

6. ¿Considera que el consumo del servicio de música es estacional?

No, es creciente, por los diversos ritmos musicales.

7. ¿Cuáles son los principales "insights" del consumidor que han detectado brindando el servicio?

Variados y Clásicos.

8. ¿Nos podría comentar brevemente el proceso de la industria musical?

Es un proceso que data de muchos años atrás, pero que tiene una tendencia muy rica en cuanto a cultura y variedades por los diferentes estilos de ritmos musicales que existen en el Perú y en el mundo.

Conclusiones Entrevista de Profundidad N° 1

- El entrevistado mencionó que el sector de la industria de la música es muy rico por tener varios ritmos.
- Refirió que el sector empresarial de la industria de la música tiene mucho por crecer.
- El entrevistado menciona que la competencia es fuerte en este sector.

B. Entrevista de Profundidad N° 02

C.

Sr. Estanis Mogollón Benites – Autor y Compositor de Cumbias Peruanas y Directivo de APDAYC

1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando o sirviendo en la industria de la música?

En la industria de la música, su carrera como compositor la inicia a la edad de 23 años aproximadamente, componiendo canciones de cumbia románticas y logra que sus composiciones sean cantadas por los más grandes intérpretes de la música peruana.

2. ¿Cuál es el cargo que ocupa en la Industria de la Música?

El cargo que ocupo es de Directivo, miembro del Consejo Directivo de la Asociación Peruana de Autores y Compositores (APDAYC).

3. ¿Cuál cree que son las características más relevantes de la industria de la música?

Bueno las características más resaltantes de la industria de la música es que la palabra cultura es percibida como música.

4. ¿Cómo considera que ha evolucionado la industria de la música en los últimos años en nuestro país?

¿Y, cómo ve el futuro de dicha industria?

Favorablemente, y que tiene aún mucho por crecer.

5. ¿Cuál es el público objetivo al que se dirigen con este servicio?

En general, mucha de gusto de todos.

6. ¿Considera que el consumo del servicio de música es estacional?

No, por ser muy variado, todos escuchan música.

7. ¿Cuáles son los principales "insights" del consumidor que han detectado brindando el servicio?

La calidad musical de las grabaciones de los discos.

8. ¿Nos podría comentar brevemente el proceso de la industria musical?

La industria de la música es un proceso llamado producto musical, que gusta del gusto de todos los peruanos.

Conclusiones Entrevista de Profundidad N° 2

- El entrevistado menciona que la música es de gusto popular y muy variado.
- Refirió que el sector empresarial de la música tuene mucho por crecer.
- El entrevistado menciona la competencia en la industria musical es muy fuerte

Resultados de la Encuesta

Al realizar la tabulación de la información obtenida del total de 68 encuestas correspondientes al universo que arrojó la muestra estadística, se obtuvieron los siguientes resultados reflejados con gráficos y su respectivo análisis.

Las personas encuestadas son personas repartidas en un 65% género masculino y 35% género femenino. En cuanto a las edades de los entrevistados, encontramos que la gran parte de la torta en el dibujo están entre los rango de edades de 25 – 29 años que cuentan con el 46%, el 28% corresponde al rango de edad de 30-34 años, con este indicador podemos afirmar que **no** se tiene una muestra representativa del mercado.

Respecto al estado civil de nuestros encuestados tenemos que la gran mayoría son solteros, solo algunas excepciones demuestran lo contrario. Tenemos un 49% solteros y el 38% casados. Este resultado es correspondiente a que la mayoría de los encuestados se encuentre entre un rango de edad de personas jóvenes.

Datos acerca del estrato nos muestran una gran participación de la clase media alta con un 41% correspondiente al estrato 4 y 29% correspondiente al estrato 5.

Gráficas del Mercado Objetivo:

Nuestro mercado objetivo son las personas cuyas actividades están ligadas a la música, este nicho de mercado lo escogimos partiendo de las preguntas -¿Las actividades que realiza a diario le generan algún tipo de estrés?

A esta pregunta 87% de los encuestados respondieron afirmativamente. Con esta pregunta se deseaba verificar si las personas encuestadas tenían más de 36 composiciones por año, que es un promedio de 3 composiciones al mes, un promedio bueno para un compositor.

Con la pregunta se quiere determinar el porcentaje de autores que logran una producción discográfica (soporte fonográfico)

Con la pregunta cuánto tiempo le puede llevar el nombre de la obra luego de la posible letra de la composición, se quería determinar cuánto tiempo en promedio y con qué frecuencia una persona puede demorar en darle el nombre del tema a su obra.

¿Cada cuánto tiempo compone una obra musical?

Con la pregunta realizada, se quiere obtener el porcentaje promedio de tiempo que toma a un autor, inspirarse y crear una obra.

¿Si en el lugar donde vive se inaugura un estudio de grabaciones, asistiría?

Para verificar si las personas encuestadas estarían dispuestas a asistir a una inauguración de un estudio de grabaciones, se encontró que el 76% de los encuestados muestra interés en asistir al lugar.

 Fecha

Tipo de Asociado

Activos

Pre Activos

Expectantes

Vitalicios

Principales

Fundadores

Encuesta de satisfacción del asociado

Gracias por realizar la encuesta de satisfacción del asociado. No tardará más de cinco minutos en completarla y nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios. Los datos que en ella se consignen se tratarán de forma anónima. Por favor, indique siempre el tipo de asociado (Activos/PreActivos/Expectantes/Vitalicios/Principales/Fundadores). Cuando haya finalizado la presente encuesta haga clic en el botón "Enviar por correo electrónico" o bien haga clic en el botón "Imprimir el formulario" y envíelo a la APDAYC, Av. Petit Thouars # 5038 Miraflores.

Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

1 = en total desacuerdo

2 = en desacuerdo

3 = indiferente

4 = de acuerdo

5 = en total acuerdo

Señale NS/NC si no tiene un juicio formado sobre la pregunta realizada

Nro.	Preguntas	1	2	3	4	5	NS/NC
1	La APDAYC realiza la labor esperada por usted?						
2	Está de acuerdo con el cronograma de pago de regalías actual?						
3	El trato del personal con los asociados es considerado y amable?						
4	Considera usted que el monto que percibe es justo y bien calculado?						
5	Como asociado, conoce todos los beneficios que le ofrece la APDAYC?						
6	La APDAYC comunica de forma clara y transparente a sus asociados sobre su gestión?						
7	Se cumple con frecuencia el cronograma de pagos publicado en la intranet de la APDAYC?						
8	La APDAYC da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los asociados con respecto al cobro de regalías?						
9	Usted como asociado alguna vez a recibido ayuda social o medica de parte de la APDAYC?						
10	Recomendaría a otro colega la inscripción de su obra a la APDAYC?						
11	Esta de acuerdo con la categoría de asociado que mantiene actualmente?						
12	Según su trayectoria como asociado por sus obras cree usted que ha recibido los reconocimientos y premio que otorga la APDAYC?						

Si desea realizar alguna observación sobre el servicio, puede utilizar el BUZON DE SUGERENCIAS activado en el PORTAL de la APDAYC.

Enviar por correo electrónico

Imprimir formulario

Restablecer formulario

A continuación se detallan los resultados de la encuesta de satisfacción por categoría de asociados de acuerdo a los niveles de satisfacción:

ENCUESTA A LOS ASOCIADOS							
ASOCIADOS ACTIVOS							
	PREGUNTAS	En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	En total acuerdo	Total Encuesta
1	¿La APDAYC realiza la labor esperada por usted?	0	5	0	5	10	20
2	¿Está de acuerdo con el cronograma de pago de regalías actual?	2	5	5	0	8	20
3	¿El trato de personal con los asociados es considerado y amable?	0	0	5	10	5	20
4	¿Considera usted que el monto que percibe es justo y bien calculado?	10	0	0	8	2	20
5	¿Como asociado, conoce todo los beneficios que ofrece la APDAYC?	6	6	0	8	0	20
6	¿La APDAYC comunica de forma clara y transparente a sus asociados sobre su gestión?	0	5	10	5	0	20
7	¿Se cumple con frecuencia el cronograma de pagos publicado a la intranet de la APDAYC?	7	3	0	5	5	20
8	¿La APDAYC da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los asociados con respecto al cobro de regalías?	0	5	5	10	0	20
9	¿Usted como asociado alguna vez ha recibido ayuda social o médica de parte de la APDAYC?	0	0	5	10	5	20
10	¿Recomendaría a otro colega la inscripción de su obra a la APDAYC?	4	5	5	6	0	20
11	¿Esta de acuerdo con la categoría de asociado que mantiene actualmente?	5	5	7	3	0	20
12	¿Según su trayectoria como asociado por sus obras cree usted que ha recibido el reconocimiento y el premio que otorga la APDAYC?	0	0	7	3	10	20
ASOCIADOS PRE - ACTIVOS							
	PREGUNTAS	En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	En total acuerdo	Total Encuesta
1	¿La APDAYC realiza la labor esperada por usted?	0	6	1	4	9	20
2	¿Está de acuerdo con el cronograma de pago de regalías actual?	2	0	5	5	8	20
3	¿El trato de personal con los asociados es considerado y amable?	0	0	5	10	5	20
4	¿Considera usted que el monto que percibe es justo y bien calculado?	5	0	10	3	2	20
5	¿Como asociado, conoce todo los beneficios que ofrece la APDAYC?	4	6	0	10	0	20
6	¿La APDAYC comunica de forma clara y transparente a sus asociados sobre su gestión?	0	5	10	5	0	20
7	¿Se cumple con frecuencia el cronograma de pagos publicado a la intranet de la APDAYC?	5	3	0	7	5	20
8	¿La APDAYC da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los asociados con respecto al cobro de regalías?	0	5	1	10	4	20
9	¿Usted como asociado alguna vez ha recibido ayuda social o médica de parte de la APDAYC?	0	0	5	10	5	20
10	¿Recomendaría a otro colega la inscripción de su obra a la APDAYC?	0	5	0	11	4	20
11	¿Esta de acuerdo con la categoría de asociado que mantiene actualmente?	2	5	10	3	0	20
12	¿Según su trayectoria como asociado por sus obras cree usted que ha recibido el reconocimiento y el premio que otorga la APDAYC?	0	0	7	7	6	20
ASOCIADOS EXPECTANTES							
	PREGUNTAS	En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	En total acuerdo	Total Encuesta
1	¿La APDAYC realiza la labor esperada por usted?	0	1	0	9	10	20
2	¿Está de acuerdo con el cronograma de pago de regalías actual?	0	5	5	8	2	20
3	¿El trato de personal con los asociados es considerado y amable?	0	0	5	5	10	20
4	¿Considera usted que el monto que percibe es justo y bien calculado?	2	0	0	8	10	20
5	¿Como asociado, conoce todo los beneficios que ofrece la APDAYC?	0	6	0	8	6	20
6	¿La APDAYC comunica de forma clara y transparente a sus asociados sobre su gestión?	0	5	10	5	0	20
7	¿Se cumple con frecuencia el cronograma de pagos publicado a la intranet de la APDAYC?	5	3	0	5	7	20
8	¿La APDAYC da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los asociados con respecto al cobro de regalías?	0	5	5	10	0	20
9	¿Usted como asociado alguna vez ha recibido ayuda social o médica de parte de la APDAYC?	0	0	2	10	8	20
10	¿Recomendaría a otro colega la inscripción de su obra a la APDAYC?	0	2	0	10	8	20
11	¿Está de acuerdo con la categoría de asociado que mantiene actualmente?	0	5	5	10	0	20
12	¿Según su trayectoria como asociado por sus obras, cree usted que ha recibido el reconocimiento y el premio que otorga la APDAYC?	0	0	5	5	10	20

ASOCIADOS VITALICIOS							
	PREGUNTAS	En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	En total acuerdo	Total Encuesta
1	¿La APDAYC realiza la labor esperada por usted?	0	5	0	7	8	20
2	¿Está de acuerdo con el cronograma de pago de regalías actual?	0	5	0	10	5	20
3	¿El trato de personal con los asociados es considerado y amable?	0	0	0	10	10	20
4	¿Considera usted que el monto que percibe es justo y bien calculado?	0	0	0	5	15	20
5	¿Como asociado, conoce todo los beneficios que ofrece la APDAYC?	0	0	0	8	12	20
6	¿La APDAYC comunica de forma clara y transparente a sus asociados sobre su gestión?	0	5	0	5	10	20
7	¿Se cumple con frecuencia el cronograma de pagos publicado a la intranet de la APDAYC?	0	5	0	10	5	20
8	¿La APDAYC da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los asociados con respecto al cobro de regalías?	0	5	5	10	0	20
9	¿Usted como asociado alguna vez ha recibido ayuda social o médica de parte de la APDAYC?	0	0	5	10	5	20
10	¿Recomendaría a otro colega la inscripción de su obra a la APDAYC?	0	0	0	5	15	20
11	¿Esta de acuerdo con la categoría de asociado que mantiene actualmente?	0	0	0	15	5	20
12	¿Según su trayectoria como asociado por sus obras, cree usted que ha recibido el reconocimiento y el premio que otorga la APDAYC?	0	0	0	10	10	20

ASOCIADOS PRINCIPALES							
	PREGUNTAS	En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	En total acuerdo	Total Encuesta
1	¿La APDAYC realiza la labor esperada por usted?	0	0	0	12	8	20
2	¿Está de acuerdo con el cronograma de pago de regalías actual?	0	2	0	8	10	20
3	¿El trato de personal con los asociados es considerado y amable?	0	0	0	10	10	20
4	¿Considera usted que el monto que percibe es justo y bien calculado?	0	0	0	15	5	20
5	¿Como asociado, conoce todo los beneficios que ofrece la APDAYC?	0	0	0	0	20	20
6	¿La APDAYC comunica de forma clara y transparente a sus asociados sobre su gestión?	0	0	0	5	15	20
7	¿Se cumple con frecuencia el cronograma de pagos publicado a la intranet de la APDAYC?	0	5	0	5	10	20
8	¿La APDAYC da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los asociados con respecto al cobro de regalías?	0	0	5	10	5	20
9	¿Usted como asociado alguna vez ha recibido ayuda social o médica de parte de la APDAYC?	0	0	0	10	10	20
10	¿Recomendaría a otro colega la inscripción de su obra a la APDAYC?	0	0	0	0	20	20
11	¿Esta de acuerdo con la categoría de asociado que mantiene actualmente?	0	0	0	5	15	20
12	¿Según su trayectoria como asociado por sus obras, cree usted que ha recibido el reconocimiento y el premio que otorga la APDAYC?	0	0	0	5	15	20

ASOCIADOS FUNDADORES							
	PREGUNTAS	En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	En total acuerdo	Total Encuesta
1	¿La APDAYC realiza la labor esperada por usted?	0	0	0	10	10	20
2	¿Está de acuerdo con el cronograma de pago de regalías actual?	0	0	0	15	5	20
3	¿El trato de personal con los asociados es considerado y amable?	0	0	0	10	10	20
4	¿Considera usted que el monto que percibe es justo y bien calculado?	0	2	0	12	6	20
5	¿Como asociado, conoce todo los beneficios que ofrece la APDAYC?	0	0	0	0	20	20
6	¿La APDAYC comunica de forma clara y transparente a sus asociados sobre su gestión?	0	0	0	10	10	20
7	¿Se cumple con frecuencia el cronograma de pagos publicado a la intranet de la APDAYC?	0	0	0	15	5	20
8	¿La APDAYC da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los asociados con respecto al cobro de regalías?	0	0	2	10	8	20
9	¿Usted como asociado alguna vez ha recibido ayuda social o médica de parte de la APDAYC?	0	0	5	10	5	20
10	¿Recomendaría a otro colega la inscripción de su obra a la APDAYC?	0	0	0	0	20	20
11	¿Esta de acuerdo con la categoría de asociado que mantiene actualmente?	0	0	0	5	15	20
12	¿Según su trayectoria como asociado por sus obras cree usted que ha recibido el reconocimiento y el premio que otorga la APDAYC?	0	0	0	5	15	20

A continuación se detallan los resultados de la **encuesta de satisfacción por categoría de asociados** y niveles de satisfacción de acuerdo a la categoría de asociados:

NIVEL DE SATISFACCIÓN: EN TOTAL DESACUERDO

	PREGUNTAS	ACTIVOS	PRE ACTIVOS	EXPT. CTANTES	VITALICIOS	PRINCIPALES	FUNDADORES	TOTAL
1	¿La APDAYC realiza la labor esperada por usted?	0	0	0	0	0	0	0
2	¿Está de acuerdo con el cronograma de pago de regalías actual?	2	2	0	0	0	0	4
3	¿El trato de personal con los asociados es considerado y amable?	0	0	0	0	0	0	0
4	¿Considera usted que el monto que percibe es justo y bien calculado?	10	5	2	0	0	0	17
5	¿Como asociado, conoce todo los beneficios que ofrece la APDAYC?	6	4	0	0	0	0	10
6	¿La APDAYC comunica de forma clara y transparente a sus asociados sobre su gestión?	0	0	0	0	0	0	0
7	¿Se cumple con frecuencia el cronograma de pagos publicado en la intranet de la APDAYC?	7	5	5	0	0	0	17
8	¿La APDAYC da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los asociados con respecto al cobro de regalías?	0	0	0	0	0	0	0
9	¿Usted como asociado alguna vez ha recibido ayuda social o médica de parte de la APDAYC?	0	0	0	0	0	0	0
10	¿Recomendaría a otro colega la inscripción de su obra a la APDAYC?	4	0	0	0	0	0	4
11	¿Esta de acuerdo con la categoría de asociado que mantiene actualmente?	5	2	0	0	0	0	7
12	¿Según su trayectoria como asociado por sus obras, cree usted que ha recibido el reconocimiento y el premio que otorga la APDAYC?	0	0	0	0	0	0	0

NIVEL DE SATISFACCIÓN: EN DESACUERDO

	PREGUNTAS	ACTIVOS	PRE ACTIVOS	EXPT. CTANTES	VITALICIOS	PRINCIPALES	FUNDADORES	TOTAL
1	¿La APDAYC realiza la labor esperada por usted?	5	6	1	5	0	0	17
2	¿Está de acuerdo con el cronograma de pago de regalías actual?	5	0	5	5	2	0	17
3	¿El trato de personal con los asociados es considerado y amable?	0	0	0	0	0	0	0
4	¿Considera usted que el monto que percibe es justo y bien calculado?	0	0	0	0	0	2	2
5	¿Como asociado, conoce todo los beneficios que ofrece la APDAYC?	6	6	6	0	0	0	18
6	¿La APDAYC comunica de forma clara y transparente a sus asociados sobre su gestión?	5	5	5	5	0	0	20
7	¿Se cumple con frecuencia el cronograma de pagos publicado en la intranet de la APDAYC?	3	3	3	5	5	0	19
8	¿La APDAYC da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los asociados con respecto al cobro de regalías?	5	5	5	5	0	0	20
9	¿Usted como asociado alguna vez ha recibido ayuda social o médica de parte de la APDAYC?	0	0	0	0	0	0	0
10	¿Recomendaría a otro colega la inscripción de su obra a la APDAYC?	5	5	2	0	0	0	12
11	¿Esta de acuerdo con la categoría de asociado que mantiene actualmente?	5	5	5	0	0	0	15
12	¿Según su trayectoria como asociado por sus obras, cree usted que ha recibido el reconocimiento y el premio que otorga la APDAYC?	0	0	0	0	0	0	0

NIVEL DE SATISFACCIÓN: INDIFERENTE

	PREGUNTAS	ACTIVOS	PRE ACTIVOS	EXPT. CTANTES	VITALICIOS	PRINCIPALES	FUNDADORES	TOTAL
1	¿La APDAYC realiza la labor esperada por usted?	0	1	0	0	0	0	1
2	¿Está de acuerdo con el cronograma de pago de regalías actual?	5	5	5	0	0	0	15
3	¿El trato de personal con los asociados es considerado y amable?	5	5	5	0	0	0	15
4	¿Considera usted que el monto que percibe es justo y bien calculado?	0	10	0	0	0	0	10
5	¿Como asociado, conoce todo los beneficios que ofrece la APDAYC?	0	0	0	0	0	0	0
6	¿La APDAYC comunica de forma clara y transparente a sus asociados sobre su gestión?	10	10	10	0	0	0	30
7	¿Se cumple con frecuencia el cronograma de pagos publicado en la intranet de la APDAYC?	0	0	0	0	0	0	0
8	¿La APDAYC da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los asociados con respecto al cobro de regalías?	5	1	5	5	5	2	23
9	¿Usted como asociado alguna vez ha recibido ayuda social o médica de parte de la APDAYC?	5	5	2	5	0	5	22
10	¿Recomendaría a otro colega la inscripción de su obra a la APDAYC?	5	0	0	0	0	0	5
11	¿Esta de acuerdo con la categoría de asociado que mantiene actualmente?	7	10	5	0	0	0	22
12	¿Según su trayectoria como asociado por sus obras, cree usted que ha recibido el reconocimiento y el premio que otorga la APDAYC?	7	7	5	0	0	0	19

NIVEL DE SATISFACCIÓN: DE ACUERDO								
	PREGUNTAS	ACTIVOS	PRE ACTIVOS	EXPTECTANTES	VITALICIOS	PRINCIPALES	FUNDADORES	TOTAL
1	¿La APDAYC realiza la labor esperada por usted?	5	4	9	7	12	10	47
2	¿Esta de acuerdo con el cronograma de pago de regalías actual?	0	5	8	10	8	15	46
3	¿El trato de personal con los asociados es considerado y amable?	10	10	5	10	10	10	55
4	¿Considera usted que el monto que percibe es justo y bien calculado?	8	3	8	5	15	12	51
5	¿Como asociado, conoce todo los beneficios que ofrece la APDAYC?	8	10	8	8	0	0	34
6	¿La APDAYC comunica de forma clara y transparente a sus asociados sobre su gestión?	5	5	5	5	5	10	35
7	¿Se cumple con frecuencia el cronograma de pagos publicado en la intranet de la APDAYC?	5	7	5	10	5	15	47
8	¿La APDAYC da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los asociados con respecto al cobro de regalías?	10	10	10	10	10	10	60
9	¿Usted como asociado alguna vez ha recibido ayuda social o médica de parte de la APDAYC?	10	10	10	10	10	10	60
10	¿Recomendaría a otro colega la inscripción de su obra a la APDAYC?	6	11	10	5	0	0	32
11	¿Esta de acuerdo con la categoría de asociado que mantiene actualmente?	3	3	10	15	5	5	41
12	¿Según su trayectoria como asociado por sus obras, cree usted que ha recibido el reconocimiento y el premio que otorga la APDAYC?	3	7	5	10	5	5	35

NIVEL DE SATISFACCIÓN: TOTALMENTE DE ACUERDO								
	PREGUNTAS	ACTIVOS	PRE ACTIVOS	EXPTECTANTES	VITALICIOS	PRINCIPALES	FUNDADORES	TOTAL
1	¿La APDAYC realiza la labor esperada por usted?	10	9	10	8	8	10	55
2	¿Esta de acuerdo con el cronograma de pago de regalías actual?	8	8	2	5	10	5	38
3	¿El trato de personal con los asociados es considerado y amable?	5	5	10	10	10	10	50
4	¿Considera usted que el monto que percibe es justo y bien calculado?	2	2	10	15	5	6	40
5	¿Como asociado, conoce todo los beneficios que ofrece la APDAYC?	0	0	6	12	20	20	58
6	¿La APDAYC comunica de forma clara y transparente a sus asociados sobre su gestión?	0	0	0	10	15	10	35
7	¿Se cumple con frecuencia el cronograma de pagos publicado en la intranet de la APDAYC?	5	5	7	5	10	5	37
8	¿La APDAYC da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los asociados con respecto al cobro de regalías?	0	4	0	0	5	8	17
9	¿Usted como asociado alguna vez ha recibido ayuda social o médica de parte de la APDAYC?	5	5	8	5	10	5	38
10	¿Recomendaría a otro colega la inscripción de su obra a la APDAYC?	0	4	8	15	20	20	67
11	¿Esta de acuerdo con la categoría de asociado que mantiene actualmente?	0	0	0	5	15	15	35
12	¿Segun su trayectoria como asociado por sus obras, cree usted que ha recibido el reconocimiento y el premio que otorga la APDAYC?	10	6	10	10	15	15	66

A continuación se detallan los resultados de la **encuesta de satisfacción por categoría de asociados** y niveles de satisfacción de acuerdo al total de las encuestas realizadas:

RESULTADO TOTAL DE LAS ENCUESTAS							
	PREGUNTAS	En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	En total acuerdo	Total Encuesta
1	¿La APDAYC realiza la labor esperada por usted?	0	17	1	47	55	120
2	¿Está de acuerdo con el cronograma de pago de regalías actual?	4	17	15	46	38	120
3	¿El trato de personal con los asociados es considerado y amable?	0	0	15	55	50	120
4	¿Considera usted que el monto que percibe es justo y bien calculado?	17	2	10	51	40	120
5	¿Como asociado, conoce todo los beneficios que ofrece la APDAYC?	10	18	0	34	58	120
6	¿La APDAYC comunica de forma clara y transparente a sus asociados sobre su gestión?	0	20	30	35	35	120
7	¿Se cumple con frecuencia el cronograma de pagos publicado a la intranet de la APDAYC?	17	19	0	47	37	120
8	¿La APDAYC da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los asociados con respecto al cobro de regalías?	0	20	23	60	17	120
9	¿Usted como asociado alguna vez ha recibido ayuda social o médica de parte de la APDAYC?	0	0	22	60	38	120
10	¿Recomendaría a otro colega la inscripción de su obra a la APDAYC?	4	12	5	32	67	120
11	¿Esta de acuerdo con la categoría de asociado que mantiene actualmente?	7	15	22	41	35	120
12	¿Según su trayectoria como asociado por sus obras, cree usted que ha recibido el reconocimiento y el premio que otorga la APDAYC?	0	0	19	35	66	120

ENCUESTA POR CATEGORÍAS DE ASOCIADOS Y NIVEL DE SATISFACCIÓN

NIVEL DE SATISFACCIÓN	CATEGORÍAS DE ASOCIADOS						TOTAL
	ACTIVOS	PRE ACTIVOS	EXPECTANTES	VITALICIOS	PRINCIPALES	FUNDADORES	
En total desacuerdo	34	18	7	0	0	0	59
En desacuerdo	39	35	32	25	7	2	140
Indiferente	49	54	37	10	5	7	162
De acuerdo	73	85	93	105	85	102	543
Totalmente De acuerdo	45	48	71	100	143	129	536
Total encuestados: 120 / preguntas respondidas : 1, 440							1,440

ENCUESTA POR CATEGORÍAS DE ASOCIADOS Y NIVEL DE SATISFACCIÓN

Anexo 6: Preguntas Frecuentes de Derechos de Autor a Directivos y Ejecutivos de APDAYC

1.- ¿Que contempla el pago de APDAYC?, ¿Si pago APDAYC tengo que pagar a otras sociedades?

Contempla la posibilidad de obtener una licencia o autorización para poder utilizar válidamente el repertorio musical administrado por la APDAYC, sea bien para poder emplear obras musicales en un local comercial, para poder incluir obras musicales en una producción fonográfica, para poder utilizar las obras musicales en una página web, o por ejemplo para incluir obras musicales en un spot publicitario, una película o en una miniserie, o para un matrimonio.

Cabe señalar que el pago a la APDAYC, solo cubre los Derechos de Autor, no obstante, si también se emplearan otras producciones protegidas como, por ejemplo, una producción fonográfica (CD) o una fotografía protegida, existe la obligación de efectuar el pago a la sociedad que los representa.

2.- ¿Debo pagar el Derecho de Autor en el distrito donde resido o donde se lleva a cabo el evento?

Conforme a la organización interna de la APDAYC y a fin de viabilizar la gestión de recaudación encomendada por los titulares del Derecho de Autor, el pago se debe realizar en primer orden en el distrito donde se llevará a cabo el evento, dicha gestión está a cargo de nuestras Gestoras o Sedes de Recaudación. Sin embargo, existen eventos calificados como MEGACONCIERTOS, calificación que se brinda a aquellos eventos que superan una taquilla de s/. 250,000.00 (doscientos cincuenta mil soles) y que son gestionados por la Gerencia de Megaconciertos con sede en Lima, pero con injerencia a nivel nacional.

3.- ¿Cómo calcula APDAYC la tarifa a aplicar por Derecho de Autor? ¿Qué es el precio de mercado?

La tarifa para locales permanentes, bailes, espectáculos, fono mecánicos, radio, tv, cable, transporte público, entorno digital, etc., es calculada en base a la aplicación de los establecido por el Reglamento de Recaudación y Tarifas, el mismo, que es publicado anualmente por disposición legal en el Diario Oficial El Peruano y que además se encuentra

debidamente inscrito en el INDECOPI.

Por ejemplo, para el caso de los locales permanente, se toma en consideración diversos factores, tales como: el nivel de incidencia musical; es decir, si es indispensable el uso de la música en el giro del negocio, como por ejemplo, las discotecas; si es de incidencia musical necesaria como es el caso de los centro de aeróbicos, o si es simplemente secundaria, como en el caso de los restaurantes; otro factor importantes es el aforo o la capacidad del local, así como el uso promedio de horas de música al mes, la categoría del local y el medio humano de ejecución, es decir, si es a través de medios humanos, (presentaciones musicales en vivo) o equipo de sonido; todos estos factores se multiplican por el valor de la unidad musical (VUM) que actualmente asciende a 2.50 nuevos soles.

Con relación al precio de mercado, éste viene a ser el costo que en condiciones normales asume una persona bien para alquilar un local, o bien para la contratación de una agrupación musical.

4.- ¿Administro una discoteca y pagaba mensualmente una tarifa como local permanente, pero ahora realizo eventos con show en vivo y sin embargo, me han incrementado la tarifa. ¿Es esto correcto?

La aplicación de la tarifa para el caso de los locales permanentes se efectúan de acuerdo a las condiciones de uso de las obras musicales, lo cual quiere decir, que si éstas varían, como lo sería el cambio en el medio de ejecución de equipo de sonido por el de shows en vivo, en consecuencia variará la tarifa.

5.- ¿Soy cantante y socio de la APDAYC y he lanzado hace cinco meses mi página web, en la cual pongo mis temas. Me ha llegado una carta en la cual me indica que tengo que pagar por Derecho de Autor. ¿Por qué tengo que hacerlo?

Cuando una persona se asocia a la APDAYC, debe suscribir anualmente un contrato de adhesión por cesión a través del cual cede sus derechos autorales a favor de la APDAYC, siendo esta la encargada de emitir las licencias respectivas a todos aquellos usuarios que hagan uso de sus obras musicales.

6.- ¿Soy compositor, pero aun no me he inscrito en la APDAYC, tengo dos temas que vendí a una agrupación del norte. Ahora mis temas están sonando, pero no sé cómo actuar, quien me tiene que pagar las regalías. ? ¿Qué tengo que hacer?

Cuando una persona compone una canción tiene dos tipos de derechos: un derecho moral y un derecho patrimonial. El derecho moral permite asegurar la paternidad de la obra a favor del autor y velar por su plena integridad, siendo este derecho irrenunciable, intransferible e inalienable.

El derecho patrimonial es aquel que permite al autor cobrar por toda la explotación y formas de uso de su obra. Este derecho puede ser transferido a terceros, a cambio de un acuerdo comercial que se supone debe ser justo. En este caso, usted puede y debe exigir que la canción lleve su nombre en los discos respectivos, pues el derecho moral es irrenunciable.

Sin embargo, si usted ha cedido correctamente sus derechos patrimoniales a un tercero, usted habrá perdido sus derechos patrimoniales.

APDAYC no aconseja a ningún autor que venda sus obras.

7.- ¿Tengo una Local y hace unos días me visitó personal de la APDAYC para empadronarme. Me manifestaron que por el uso de la radio tengo que pagar a ésta institución un derecho. ? ¿Es correcto esto? ¿Qué pasa si no pago?

Toda persona se encuentra obligada a cumplir con recabar la autorización previa, y formal, así como a efectuar el consecuente pago por derechos de autor cuando efectué actos de comunicación pública de las obras musicales en su local comercial, a través de cualquier medio idóneo para dichos fines, como lo es por ejemplo, un equipo de sonido, una radio o un televisor, de tal manera, que de no contar con la autorización de nuestra institución para dichos efectos, pues sencillamente se encuentra cometiendo una infracción a la legislación autoral, la misma, que puede ser sancionada con una multa de hasta 180 UITs, además de un presunto delito a ser investigado por el representante del Ministerio Público y que tiene como sanción una pena privativa de libertad de un máximo de hasta 8 años.

8.- ¿Si la música que uso en mi local es extranjera? ¿Por qué debo pagar a la APDAYC, el Derecho de Autor?

En el mundo existen alrededor de 229 Asociaciones de Autores y Compositores y todas ellas pertenecen a una gran Confederación que se llama CISAC (Confederación Internacional de Sociedades de Autores y Compositores). A su vez, APDAYC como miembro asociado de la CISAC representa a todos esos autores, mediante los Contratos de Reciprocidad, es por ello, que la APDAYC, no sólo representa a los autores y compositores del Perú, sino también a más de 3'000 de autores y compositores del resto del mundo, por ello, cualquier local que usa música comercial y popular debe pedir autorización para su uso a la APDAYC y luego abonar el pago por concepto de Derechos de Autor.

9.- ¿Soy autor y compositor, pero aun no me inscrito en la APDAYC ?¿Que hace la APDAYC con el dinero que recauda?

Es repartida a los asociados luego de los descuentos de ley, a cada uno de los asociados en relación directa con la explotación o uso de cada obra; es decir, en la medida que más suena una canción en la radio, televisión, cable o es ejecutada en Bailes y Espectáculos, mas cobrará un autor.

Anexo 7: Procedimiento de Ingresos y Gastos Autorales-Sistema Contable

Anexo 8: Requisitos para el Registro de Obras

1. Solicitar en la Ventanilla 4 la boleta de declaración de obras, cuyo costo deberá ser cancelado en la misma Ventanilla 4
2. Verificar títulos de las obras, no se aceptarán títulos iguales a los ya registrados. En el caso particular de que el tema a registrar ya este grabado en cassette o CD se le pondrá un título que lo diferencie del que ya aparece en pantalla y el título del disco se considerará como subtítulo.
3. El registro contempla solamente Obras Musicales, teniendo en cuenta la letra y partitura de las obras.
4. La boleta de declaración de obras debe estar correctamente escrita, sin manchas ni enmendaduras o correcciones y firmado por el autor y el compositor con el porcentaje respectivo.
5. No se aceptarán boletas con letras o partituras pegadas ni escritas a lápiz.
6. Para la declaración de obras compartidas, al expediente del coautor se le adjuntará fotocopia de la boleta original presentada en su oportunidad.
7. Si la obra ha sido grabada es necesario incluir copia de la lámina del soporte fonográfico, caso contrario, deberá abonar en la Ventanilla 4 el monto correspondiente por obra no grabada profesionalmente.
8. Si desea contar con los servicios de elaboración de partituras, deberá abonar en la Ventanilla 4 el monto correspondiente, adjuntando la boleta correctamente llenada y el CD, que contiene la obra a registrar.

9. Cuando se desee registrar una obra literaria con música, es deber del compositor solicitar la autorización correspondiente al autor de la misma y adjuntarla a la boleta de declaración.

Anexo 9: Requisitos para el Registro de Obras

PERSONA NÚMERO 1

NOMBRE: Jorge García

PROFESIÓN: Obrero.

EDAD: 35 años

PERFIL: Persona que por su profesión y la industria en la que se desenvuelve quiera ver otras oportunidades además de su talento que tiene por la composición de canciones.

1.- ¿Por qué quisiera Asociarse a la Apdayc?

Para ver que beneficio me pueda dar la Apdayc como socio por el registro de mis canciones.

2.- ¿Cuáles son los servicios que usted más solicitaría?

La prestación de un estudio discográfico para la grabación de mis canciones.

PERSONA NÚMERO 2

NOMBRE: Alexandra Melo

PROFESIÓN: Psicóloga

EDAD: 30 años

PERFIL: Asociada de la Apdayc, es una profesional en psicología y a la vez autora de obras musicales del género criollo.

1.- ¿Cuáles son los servicios que presta la Apdayc?

Servicio médico, servicio social, hospedaje a sus autores, grabación en sala de grabaciones.

2.- ¿Cuáles son los servicios más solicitados?

Grabación de obras musicales en el estudio de la Apdayc.

3.- ¿Con qué frecuencia asisten los asociados a la sala de grabaciones?

Diario.

4.- ¿Tienen formatos de calificación del servicio?

Aplican al año una encuesta de satisfacción al cliente.

5.- ¿Las personas pagan para asociarse?

Si, se paga de contado.

6.- ¿Conoces otra Asociación de Derechos de autor en el Perú?

No.

PERSONA NÚMERO 3

NOMBRE: Kharina Gutiérrez

PROFESIÓN: Bachiller de
derecho

EDAD: 24 años

PERFIL: Es una de las colaboradoras de la Apdayc del área de asuntos jurídicos.

1.- ¿Por qué cree que las personas asisten a la Apdayc?

Para su beneficio como autor y para patentar sus creaciones musicales.

2.- ¿Cuáles son los servicios que presta la Apdayc?

Servicio médico, servicio social, hospedaje a sus autores, grabación en sala de grabaciones.

3.- ¿Cuáles son los servicios que usted cree que los asociados solicitan más?

Grabación de obras musicales en el estudio de Apdayc.

Resultados Focus Group

Este Focus Group tuvo lugar en la Oficina Administrativa de la Organización de APDAYC en su auditorio Eduardo Márquez Talledo (Av. Petit Thouars # 5038 Miraflores).

Fecha: 28 de Marzo de 2018

Hora de Inicio: 7:45 Am

Hora Final: 9:00 Am

Personas Entrevistadas	EDAD	OCUPACIÓN
Carolina Quimbayo	24	Estudiante de Último semestre de Comunicación Social/ UIGV.
David Gámez	29	Encargado de Comunicaciones de Multiservicios Casa Andina.
Diana Romero	32	Analista de Recurso Humano de Johnson & Johnson.
Jonnathan López	30	Administrador de Empresas.
Carla Torres	28	Publicista y asesora Publicitaria en el periódico La Republica.
Lorena Pérez	25	Estudiante de Último semestre de Ingeniería Industrial.

1.- ¿Tiene experiencia a la hora de hablar de la Apdayc? ¿Asiste o ha asistido a la Apdayc?

La mayoría de las personas del Focus Group han asistido a la Apdayc para preguntar ya sea para ellos mismos o familiares como deben de hacer para asociarse y el registro de sus canciones.

2.- ¿Por qué medios han averiguado sobre la Apdayc?

Todas las personas entrevistadas aseguran haber asistido directamente a la Apdayc.

3.- ¿Qué tipo de servicio consulto que ofrece la Apdayc?

- Registro de obras nacionales

- Registro de obras extranjeras
- Grabación en sala de grabaciones
- Partituras

4.- ¿Cómo fue su experiencia en ese lugar?

¿Qué es lo que más le gusta de ese lugar?		¿Qué es lo que no le gusta de ese lugar?
Carolina Quimbayo	<p>Afirmo que le gusto del lugar que se encuentra en una buena zona de miraflores</p>	<p>Dentro de sus servicios solo ofrecían pocos servicios y le hubiera gustado encontrar servicios complementarios.</p> <p>En el lugar había mucha gente.</p> <p>Los lugares eran normales y no llamaban la atención.</p> <p>Faltaba ambientación en el lugar.</p>
David Gámez	<p>Era un Lugar Personalizado.</p> <p>Tenía una persona encargada especialmente para atender el servicio.</p> <p>Era un lugar agradable, los colores del lugar lo hacían sentir bien.</p>	<p>Al terminar el servicio sale nuevamente al ruido de la ciudad y se dañaba todo lo que había recuperado en la Apdayc.</p>

Diana Romero	<p>El aseo le parece lo más importante, siempre los lugares a los que ha asistido huelen bien y tienen buena apariencia.</p> <p>Adicionalmente la Apdayc la hacía sentir cómoda.</p> <p>A la hora de hacer la entrevista y recorrer sus instalaciones le gusto la música y la empatía con las personas que iba conociendo.</p>	<p>Hay empresas que se enfocan en una sola cosa y se aburren muy rápido.</p>
Jonnathan López	<p>Los servicios son variados.</p>	<p>El precio para asociarse no se relaciona con la infraestructura que tenían para prestar el servicio.</p> <p>El espacio es muy pequeño y no se sentía cómodo. El espacio no es el indicado.</p> <p>Las personas no estaban atentas a lo que el necesitaba.</p> <p>No hay actividades adicionales e innovadoras que hagan que él quiera regresar.</p>
Carla Torres	<p>Que las personas son conscientes de lo que necesita cada persona y le recomendaban que se asocie a la institución.</p>	<p>No le gustan las instalaciones.</p> <p>Hay poca claridad sobre el beneficio de asociarse.</p>

Lorena Torres	Que no había mucho flujo de personas	El lugar es muy pequeño.
------------------	---	-----------------------------

5.- ¿Cada cuánto asistió a la Apdayc?

Una vez, generalmente cerrando la semana.

6.- ¿Con quién usualmente asiste a estos lugares?

Todos los asistentes asistieron a la Apdayc con familiares o amigos.

7.- ¿En qué medio de transporte se moviliza?

Todos se movilizan en carro. Pero cuando es un lugar muy cercano utilizan los medios de transporte públicos.

8.- ¿Sabe de qué modo realiza los pagos para asociarse en la Apdayc?

Si, en efectivo.

9.- ¿Cómo sería la Apdayc para Usted ideal? ¿Qué otro servicio le gustaría encontrar? , ¿Cómo le gustaría que estuvieran sus instalaciones?

- Les gustaría un lugar donde encontrarán elementos de la cultura sobre la música y sobre los principales autores y compositores peruanos.
- Un lugar quizás algo rustico con instrumentos musicales.
- La distribución sería ideal por ambientes. Les gustaría espacios de entrenamiento, con tips de salud o consejos para que lo que ya se ha realizado en la Apdayc como bienestar social.
- Les gustaría tener servicios complementarios, como clases de guitarra, cajón, practicar con asociados connotados y representativos de los diferentes géneros de la música peruana.

10.- ¿Cuáles son los servicios que más le gustan, Por qué?

- La mayoría asistiría por grabar sus temas musicales en el estudio de grabaciones, ya que es el estudio más grande del Perú.

11.- ¿Cuánto es lo máximo que está dispuesto a pagar por asociarse a la Apdayc?

La mayoría invertiría S/. 50.00. Aunque hay personas que invierten más dinero las opiniones convergen en que pagarían estos valores dependiendo de lo que les están ofreciendo y la calidad de los servicios que adquirirían.

12.- ¿Qué aspectos tienen mayor importancia para asistir a la Apdayc?

- Las personas que realizan la atención al asociado o al postulante tienen que tener perfiles similares. Muchas veces prefieren a las personas por encima del lugar.
- El aspecto del lugar en términos de aseo y ambientación.

SEGMENTACIÓN DE CLIENTES (ASOCIADOS) POR CATEGORÍA

- I. **Asociados Expectantes**, son asociados expectantes de Apdayc todos los titulares de Derecho de Autor, que luego de cumplir con los requisitos previos de admisión, cumplan además con:
 - a. Firmar el contrato de adhesión respectivo.
 - b. No pertenecer a ninguna otra asociación de gestión colectiva similar.
 - c. El tiempo mínimo en calidad de Asociado Expectante será de cinco (05) años y el asociado en esta categoría deberá producir por concepto de Derecho de Autor, una remuneración no menor a tres cuartos (3/4) de UIT en el ejercicio anual contable inmediato anterior. Luego de vencido el plazo antes mencionado podrá acceder a una categoría de asociado superior si su producción de regalías es igual o mayor a una (1) UIT, para Asociado Pre-Activo y tres (3) UIT para Asociado Activo. El plazo mínimo de cinco (05) años no le será aplicable, cuando el Miembro haya producido una remuneración igual o mayor a cinco (05) UIT en el ejercicio anual contable anterior. En dicho caso, pasará a la calidad de socio pre-activo. Si el siguiente año tiene una remuneración igual o mayor a cinco (05) UIT en el ejercicio anual contable anterior, pasará a la categoría de activo.
 - d. Los Asociados Expectantes que no cumplan con lo dispuesto en el literal c) del presente artículo perderán su condición de tales, pasando a la condición de miembro administrado. La recuperación de la condición de asociado será automática en cuanto el autor miembro de APDAYC alcance la producción mínima señalada en el literal c) de este artículo.
 - e. Los Asociados Expectantes cuentan con voz, pero no con voto en las Asambleas Generales, salvo que la Ley sobre el Derecho de Autor disponga algo distinto.
- II. **Asociados Pre-Activos**
 Son Asociados Pre-activos de APDAYC, todos los Titulares de Derecho de Autor que cumplan con lo siguiente:
 - a) Firmar el contrato de adhesión respectivo.
 - b) Tener una antigüedad mínima de cinco (05) años consecutivos desde su admisión como miembro de APDAYC. Salvo lo dispuesto por el artículo 8 literal c) del presente Estatuto.
 - c) Haber producido por concepto de Derecho de Autor, una remuneración igual o mayor a una (01) UIT, en el ejercicio anual contable anterior.

- d) En caso de variación de la UIT durante el respectivo ejercicio anual, se tomará el promedio de las mismas.
- e) Los Asociados Pre-Activos son parte decisoria y resolutoria de la asociación, y tienen derecho a voz y un (01) voto calificado en las Asambleas Generales.
- f) Los Asociados Pre-Activos que no cumplan con el inciso c) de este Artículo, perderán su categoría pasando a la de Asociado Expectante o Miembro Administrado, según su producción. La categoría de Asociados Pre-activos se recuperará automáticamente cuando lleguen a producir lo establecido en el literal c) antes mencionado.
- g) Tendrán derecho de percibir una pensión bruta trimestral de hasta un cuarto (1/4) de UIT, que no será sucesoria y tendrá carácter de excluyente de cualquier otro beneficio pensionario, salvo la pensión de exdirectivo; solo en caso de variación de la UIT en un año se tomará el promedio de las mismas.

III. Asociados Activos

Son Asociados Activos de APDAYC, todos los Titulares de Derecho de Autor que cumplan con lo siguiente:

- a) Firmar el contrato de adhesión respectivo.
- b) Haber pertenecido como mínimo a la asociación durante cinco (05) años en la categoría de miembro asociado. Salvo lo dispuesto por el artículo 8 literal c) del presente Estatuto.
- c) Haber producido por concepto de Derecho de Autor una remuneración, igual o mayor a tres (03) UIT, en el ejercicio anual contable inmediato anterior.
- d) En caso de variación de la UIT durante un ejercicio anual, se tomará como referencia el promedio de las mismas.
- e) Los Asociados Activos son parte decisoria y resolutoria de la asociación, y tienen derecho a voz y a tres (3) votos calificados en las Asambleas Generales.
- f) El Asociado Activo, tiene el derecho a elegir y a ser elegido para cargos como miembro del Consejo Directivo y del Comité de Vigilancia, así como a integrar el Consejo Consultivo, conforme lo señala los Reglamentos respectivos.
- g) El Asociado Activo que no cumpla con el literal c) de este Artículo, asumirá la calidad de Asociado Pre-activo o a la que corresponda y recuperará su calidad de Asociado Activo automáticamente cuando llegue a producir lo establecido en dicho literal.
- h) Tendrán derecho de percibir una pensión bruta trimestral de hasta 1.4 de UIT, que no será sucesoria y tendrá carácter de excluyente de cualquier otro beneficio pensionario, salvo la pensión de exdirectivo; solo en caso de variación de la UIT en un año se tomará el promedio de las mismas.

IV. Asociados Vitalicios

Son Asociados Vitalicios de APDAYC, todos los titulares de derecho que cumplan con lo siguiente:

- a) Firmar el Contrato de Adhesión respectivo.
- b) Haber pertenecido a la APDAYC en forma ininterrumpida desde su ingreso, tomándose en cuenta el tiempo de permanencia en SPAC (Sociedad Peruana de Autores Y Compositores) cuando sea el caso.
- c) Cumplir con el siguiente cuadro de permanencia en APDAYC y de productividad de regalías:
 - 1) 30 años y no menos de (8/5) de UIT en ocho (8) ejercicios anuales contables, distintos y de modo independiente.
 - 2) 35 años y no menos de (6/5) de UIT en seis (6) ejercicios anuales contables, distintos y de modo independiente.
 - 3) 40 años y no menos de (6/5) de UIT en cinco (5) ejercicios anuales contables, distintos y de modo independiente.
 - 4) Haber producido estas regalías, debidamente liquidadas y en forma continua o alterna; la carga de la prueba correrá por cuenta del asociado interesado.
 - 5) En caso de variación de la UIT se tomará el promedio de las mismas para cada ejercicio anual.
- d) Los Asociados Vitalicios son parte decisoria y resolutoria de la Asociación, tienen derecho a voz y dos (02) votos calificados en las Asambleas Generales.
- e) El Asociado Vitalicio, mientras mantenga esta calidad, tendrá el derecho a elegir y/o ser elegido, para cargos como miembro del Consejo Directivo y Comité de Vigilancia e integrar el Consejo Consultivo.
- f) Tendrán derecho de percibir una pensión bruta trimestral de hasta cuatro quintos (4/5) de UIT, que no será sucesoria y tendrá carácter de excluyente de cualquier otro beneficio pensionario, salvo la pensión de exdirectivo; solo en caso de variación de la UIT en un año se tomará el promedio de las
- g) mismas.

V. Asociados Principales

Son asociados principales de APDAYC, todos los Titulares de Derecho que cumplan con lo siguiente:

- a) Firmar el Contrato de Adhesión respectivo.
- b) Tener la condición de Asociado Vitalicio de APDAYC.

- c) Haber producido por concepto de derecho de autor una remuneración, igual o mayor a tres (03) UIT en el ejercicio anual contable inmediato anterior. Cuando el Asociado Principal, no cumpla con la recaudación mínima antes señalada, asumirá la calidad de Asociado Vitalicio, pudiendo recuperar su calidad de Asociado Principal automáticamente cuando llegue a producir un mínimo de (03) UIT en el ejercicio anual contable inmediato anterior.
- d) Son también Asociados Principales, sin limitación alguna, los Ex Presidentes de la Asociación, siempre y cuando estos no se encuentren incurso en las causales que señala el artículo 30 (faltas graves) del presente Estatuto. Se reconocerá como Ex-Presidentes a los asociados que hayan ejercido la Presidencia en forma estatutaria, asumiendo dicha categoría en forma automática al concluir con el periodo para el que fuera elegido o designado.
- e) Los Asociados Principales son parte decisoria y resolutoria de la asociación, tienen derecho a voz y cinco (5) votos calificados en las Asambleas Generales.
- f) El Asociado Principal, mientras mantenga esta calidad, tendrá el derecho a elegir y ser elegido, para cargos como miembro del Consejo Directivo o Comité de Vigilancia e integrar el Consejo Consultivo.
- g) Tendrán derecho de percibir una pensión trimestral bruta de hasta 1.8 UIT, que no será sucesoria y tendrá carácter de excluyente de cualquier otro beneficio pensionario, salvo la pensión de ex directivo; solo en caso de variación de la UIT en un año se tomará el promedio de las mismas.

VI. Asociados Fundadores

Son Asociados Fundadores de APDAYC, todos los Titulares de Derecho que cumplan con lo siguiente:

- a) Firmar el Contrato de Adhesión respectivo.
- b) Haber constituido e integrado la asociación desde el 20 de febrero de 1952, fecha en la que se produjo su Fundación, o en su defecto los que acrediten fehacientemente haber sido fundadores de la institución. La evaluación de las pruebas y posible designación a la calidad de Asociado Fundador se ventilará en Sesión de Consejo Directivo, previamente agendada y a partir de esa fecha será considerado como tal con todas sus atribuciones.
- c) Los Asociados Fundadores son parte decisoria y resolutoria de la asociación, con derecho a voz y cinco (5) votos calificados en las Asambleas Generales.
- d) Los Asociados Fundadores, podrán ser parte del Consejo Consultivo de APDAYC, en tanto su condición física así lo permita.
- e) Los Asociados Fundadores tendrán derecho a percibir una pensión bruta mensual de hasta media (1/2) UIT, que no será sucesoria y tendrá carácter de excluyente de cualquier otro beneficio pensionario, solo en caso de variación de la UIT en un año se tomará el promedio de las mismas.

PROPUESTA DE VALOR POR SEGMENTACIÓN

Asociados con contrato de adhesión

- I. Asociados Expectantes
- II. Asociados Pre-Activos
- III. Asociados Activos
- IV. Asociados Principales

Propuesta de Valor

- Otorgar la sala de grabaciones de la Apdayc a un costo accesible para la grabación de sus producciones musicales y así tengan las herramientas de producir más obras registradas y posiblemente acceder a una mayor remuneración por sus producciones; y poder ascender de categoría de asociado.
- Otorgar préstamos de dinero a los asociados con una donación (interés) menor a lo establecido en el reglamento de regalías, lo cual sería pagadero en varias cuotas mensuales, pero con la condición que lo inviertan en producciones musicales.
- Ofrecer capacitación constante en Derecho de Autor, legislación autoral, para posteriormente estén preparados para ocupar cargos en el Consejo Consultivo y Directivo según su producción por sus obras.

Asociados Administrados

- I. Asociados Vitalicios
- II. Asociados Fundadores

Propuesta de Valor:

- Ofrecer un adecuado monitoreo por parte del área de Bienestar Social al Asociado, acerca de temas de la salud, brindando ayuda médicas, consulta gratuita en medicina interna dentro de los consultorios de la Apdayc.
- Otorgar un seguro médico integral para el asociado, firmando convenios de salud con diversas entidades médicas particulares.
- Otorgar una pensión vitalicia por sus años de asociados ininterrumpidos.
- Otorgar apoyo social por temas de sepelios y facilidades a los deudos.

ENCUESTA AL ASOCIADO

Buen día, somos Personal del área Socio Cultural de la Apdayc, estamos realizando esta encuesta porque su opinión es muy importante para nosotros y de gran ayuda. Responda honestamente ya que la información suministrada será manejada de manera confidencial y no será utilizada para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo. De antemano le agradecemos por su tiempo y amable opinión.

1. GÉNERO: Femenino ☐ Masculino ☐

2. EDAD
25 - 29 ☐ 40 - 44 ☐
30 - 34 ☐

35 - 39 ☐
3. ESTADO CIVIL

Casado ☐ Viudo ☐
Soltero ☐ Separado ☐
otro ¿Cuál? _____

4. Distrito donde vive: _____

5. Estrato Socioeconómico: _____

6. ¿Empresa dónde Labora? _____

7. ¿Tiene más de 36 composiciones por registrar en un periodo de un año?

Si ☐ No ☐

Si su respuesta ha sido NO, agradecemos no continuar con la encuesta. Mil gracias por su colaboración.
Si su respuesta ha sido SI haga caso omiso a lo anterior y continúe con la encuesta.

8. ¿Sus obras aún no tienen soporte fonográfico?

Si ☐ No ☐

Si su respuesta ha sido NO, pase a la pregunta número 13.

9. Mencione los y evalúe los.

Pésima Excelente

-----	1	2	3	4	5
-----	1	2	3	4	5
-----	1	2	3	4	5
-----	1	2	3	4	5

10. ¿Alguna de sus obras musicales ha sido grabada en un estudio discográfico?

11. ¿Cuánto tiempo le puede llevar el nombre de la obra luego de la posible letra de la composición?

12. ¿Cada cuánto tiempo compone una obra musical?

Semanal ☐ Mensual ☐
Quincenal ☐ Anual ☐

otro ¿Cuál? _____

13. ¿Si en el lugar donde vive se inaugura un estudio de grabaciones, asistiría?

Si ☐ No ☐

Si su respuesta ha sido no agradecemos no continuar con la encuesta.

14. ¿A la hora de asistir a este sitio cómo le gustaría que fuera sus instalaciones, espacios, persona?

15. ¿A la hora de ir a este sitio que servicios le gustaría encontrar?

16. A la hora de ir a este lugar ¿qué aspectos serían importantes? Evalúe de 1 a 5:

(-) Importante (+) Importante

Tarifas 1 2 3 4 5

Ambientación 1 2 3 4 5

Servicio al Cliente 1 2 3 4 5

17. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por una sesión de grabación en el estudio de grabaciones?

50.00 - 79.00 ☐ 100.00 - 119.00 ☐
80.00 - 99.00 ☐ 120.00 - 140.00 ☐

¡¡¡ Muchas Gracias por su colaboración !!

Resultados de la Encuesta

Al realizar la tabulación de la información obtenida del total de 68 encuestas correspondientes al universo que arrojó la muestra estadística, se obtuvieron los siguientes resultados reflejados con gráficos y su respectivo análisis.

Las personas encuestadas son personas repartidas en un 65% género masculino y 35% género femenino. En cuanto a las edades de los entrevistados, encontramos que la gran parte de la torta en el dibujo están entre los rango de edades de 25 – 29 años que cuentan con el 46%, el 28% corresponde al rango de edad de 30-34 años, con este indicador podemos afirmar que **no** se tiene una muestra representativa del mercado.

Respecto al estado civil de nuestros encuestados tenemos que la gran mayoría son solteros, solo algunas excepciones demuestran lo contrario. Tenemos un 49% solteros y el 38% casados. Este resultado es correspondiente a que la mayoría de los encuestados se encuentre entre un rango de edad de personas jóvenes.

Datos acerca del estrato nos muestran una gran participación de la clase media alta con un 41% correspondiente al estrato 4 y 29% correspondiente al estrato 5.

Gráficas del Mercado Objetivo:

Nuestro mercado objetivo son las personas cuyas actividades están ligadas a la música, este nicho de mercado lo escogimos partiendo de las preguntas -¿Las actividades que realiza a diario le generan algún tipo de estrés?

A esta pregunta 87% de los encuestados respondieron afirmativamente.

Elaboración Propia.

Con esta pregunta se deseaba verificar si las personas encuestadas tenían más de 36 composiciones por año, que es un promedio de 3 composiciones al mes, un promedio bueno para un compositor.

Con la pregunta cuánto tiempo le puede llevar el nombre de la obra luego de la posible letra de la composición, se quería determinar cuánto tiempo en promedio y con qué frecuencia una persona puede demorar en darle el nombre del tema a su obra.

Elaboración Propia.

Para verificar si las personas encuestadas estarían dispuestas a asistir a una inauguración de un estudio de grabaciones, se encontró que el 76% de los encuestados muestra interés en asistir al lugar.

Elaboración Propia.

Referencias

David, F. (2013) Conceptos de Administración Estratégica. 14° Ed. México Pearson Educación.

Economía para todos: Política económica y política social En: Diario Gestión. [en línea]. (PE): (2012). [citado 15/05/2018]. Microsoft HTML. Disponible en:
<https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2012/01/politica-economica-y-politica.html?ref=gesr>

Falcón, A.; Illatopa J.; Jiménez, A., Noblecilla, A.. (2013) Planeamiento estratégico de la empresa Road Material Stabiliser. Lima: Escuela de Postgrado USIL. Cap 4. Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Ciencias Empresariales.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1996) “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”. En: **Hardvard Business Review**. US 74(1): 75-85, ene-feb;

Masse, A.; Sáenz A.; Cabello C.; Alvarado J.;(2013) Planeamiento estratégico de la industria de la música en el Perú. Lima: PUCP-CENTRUM. Cap. 1 p 5. Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Administración Estratégica de empresas

Ramírez, J. (2013); Percepción acerca de los factores internos de la organización y las variables del micro-ambiente como elementos condicionantes de la rentabilidad, eficiencia y competitividad de la organización – caso APDAYC”, Lima: APDAYC.

Referencias electrónicas

América Economía. (2018) Estabilidad política y económica en Perú [en línea]. (PE): 17/08/2015. [citado 28/03/2018]. Microsoft HTML. Disponible en:
<https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/estabilidad-politica-y-economica-en-peru>

Asociación Peruana de Autores y Compositores. Plan de Gobierno 2017-2021. – Situación General de la Industria de la Música (2017)– APDAYC.

BCR – Publicaciones y Seminarios. **Reporte de Inflación. (2015)**, [en línea]. Perú. [publicado en el 2015]. Adobe Reader. Disponible en:

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>

Banco Mundial (2015) Comunicado de prensa: Nuevo informe destaca las ciudades más competitivas del mundo En: Banco Mundial. [en línea]: (2015). [citado 20/05/2018].

Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2015/12/09/new-report-highlights-the-worlds-most-competitive-cities>

Boletín Electrónico La industria peruana de la música en tiempos digitales. [en línea]. Perú: s.n. [citado 01 agosto 2018]. Microsoft HTML. Disponible en:

http://aeg.pucp.edu.pe/boletinaeg/articulosinteres/articulos59_alfaro.htm

Diario El Comercio. Remuneración mínima vital solo beneficia a 270 mil personas. [en línea].

Perú. [Publicado 19 de enero 2016]. Disponible en http://elcomercio.pe/paginas/dia1-electoral/dia1-electoral-hablemos-sobre-sueldo-minimo-noticia-1871843?ref=flujo_tags_31542&ft=nota_1&e=titulo

Diario El Peruano (2017) “Entorno mundial favorece el crecimiento económico”. En: Diario El Peruano [en línea]. (PE): 27/11/2017. [citado 28/03/2018]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://elperuano.pe/noticia-entorno-mundial-favorece-crecimiento-economico-61519.aspx>

Estatuto de APDAYC. [en línea]. Lima, 2016. [citado 27 junio 2018]. Microsoft HTML.

Disponible en: <http://APDAYCperu.blogspot.pe/2016/07/estatuto-de-APDAYC.html>

INDECOPI. Ley sobre derecho de autor – Decreto Legislativo Nro 822 [en línea] PDF.

Disponible en:

<https://www.INDECOPI.gob.pe/documents/20182/143803/DecretoLegislativo822.pdf>

La música extranjera preferida por los peruanos. [en línea]. Lima, 2016. [citado 04 julio 2018]. Microsoft HTML. Disponible en: <https://emarket.pe/blog/la-musica-extranjera-preferida-por-los-peruanos/>

La imparable evolución de la industria musical. [en línea]. Lima, 2016. [citado 06 julio 2018]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://variacionxxi.com/2016/09/20/imparable-evolucion-industria-musical/>

Las 5 fuerzas de Porter – Clave para el éxito de la empresa [en línea] Lima, 2016. [citado 22 julio 2018] Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Ministerio De Comercio Exterior Y Turismo. Ministra Silva: Feriado de año nuevo movilizará 1 millón 200 mil visitantes a nivel nacional. [en línea]. Perú. [publicado en diciembre 2015]. Disponible en: <http://ww2.mincetur.gob.pe/ministra-silva-feriado-de-ano-nuevo-movilizara-1-millon-200-mil-visitantes-a-nivel-nacional/>

Música digital, un breve repaso del mercado. [en línea]. Lima, 2017. [citado 10 julio 2018]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://zagazmusic.com/musica-digital-una-breve-mirada/>

Nosotros. [en línea]. Lima: APDAYC. [citado 20/03/2018]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.APDAYC.org.pe/index.php/nosotros/nuestra-organizacion>

Nosotros, Quienes somos, Nuestros valores. [en línea]. Lima: APDAYC. [citado 20/03/2018]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.APDAYC.org.pe/index.php/nosotros/nuestra-organizacion>

Semana Económica. Economía peruana en el 2014: La desaceleración hizo que los empresarios sean más cautos [en línea], Lima [citado el 01/06/2018] Microsoft html. Disponible en <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/151138-economia-peruana-en-el-2014-la-desaceleracion-hizo-que-los-empresarios-sean-mas-cautos>

Wikipedia.org. Estrategia del océano azul. [en línea]. 26/07/2018. Microsoft HTML.
Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_del_oc%C3%A9ano_azul