

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL CANAL LOCAL TELETÍO DE
ROLDANILLO VALLE DEL CAUCA**

MONOGRAFÍA



**NANCY GABRIELA MORALES SANDOVAL
LUISA FERNANDA RODRÍGUEZ ESCOBAR**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ZARZAL, VALLE DEL CAUCA
2012**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL CANAL LOCAL TELETÍO DE
ROLDANILLO VALLE DEL CAUCA**

MONOGRAFÍA

**NANCY GABRIELA MORALES SANDOVAL
LUISA FERNANDA RODRÍGUEZ ESCOBAR**

Trabajo de Grado para obtener el Título de
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

Director
JULIÁN GONZÁLEZ VELASCO
Ingeniero Industrial

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ZARZAL, VALLE DEL CAUCA
2012**

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Zarzal, Valle del Cauca, Junio de 2012

*A DIOS, quien es mi guía y mi fuerza en el
transitar por el camino de la vida y por
haberme permitido llegar al final de la
carrera.*

*A mi padre LUIS FRANK MORALES
quien desde el cielo me da el apoyo
necesario para continuar día a día
y que por ello estoy terminando esta
etapa de mi vida.*

*A mi madre ORFILIA SANDOVAL,
a mis HERMANAS y HERMANO,
por estar a mi lado siempre que los he
necesitado.*

*A mi esposo CRISTIAN EDUARDO
PARRA y a mi hijo TOMÁS PARRA
quienes son mi fuente de motivación, ya
que con su amor me impulsaron a lograr
esta meta.*

*A toda mi familia porque me han enseñado
a que nunca debo perder la dignidad ni
desfallecer en el intento y me han dado
todo lo que soy como persona,
mis valores, mis principios,
mi perseverancia y mi empeño
y todo ello con una dosis de amor
incondicional.*

*A mi compañera de Tesis
LUISA FERNANDA RODRÍGUEZ,
quien me acompañó en esta trayectoria de
aprendizaje y conocimientos.*

**NANCY GABRIELA
MORALES SANDOVAL**

Este gran logro alcanzado en mi vida lo dedico especialmente a DIOS por ser mi guía; a mi FAMILIA por brindarme toda su confianza y apoyo incondicional durante estos años de estudio donde compartí con ellos los mejores momentos de mi vida.

**LUISA FERNANDA
RODRÍGUEZ ESCOBAR**

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos:

A DIOS, por estar en cada paso que damos, por fortalecer nuestro corazón e iluminar nuestra mente y por haber puesto en nuestro camino a aquellas personas que han sido nuestro soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A la UNIVERSIDAD DEL VALLE por permitirnos ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.

A la Doctora CECILIA MADRIÑAN, por su apoyo incondicional para que lográramos este sueño tan anhelado.

A los profesores JULIÁN GONZÁLEZ VELASCO y ROBERTO LUCIEN LARMAT, quienes cada uno con sus valiosos conocimientos nos asesoraron en la elaboración de esta Tesis y así culminar nuestra formación profesional.

Al señor OMAR VELÁSQUEZ, por su colaboración en los datos suministrados durante todo el proceso de investigación.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hacemos nuestros extensivos sinceros agradecimientos.

CONTENIDO

	pág.
0. INTRODUCCIÓN	17
1. RESEÑA	19
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	19
1.2 HISTORIA DE LA EMPRESA.....	24
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	26
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	26
2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	26
3. JUSTIFICACIÓN.....	27
4. OBJETIVOS.....	28
4.1 OBJETIVO GENERAL	28
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	28
5. MARCO REFERENCIAL	29
5.1 MARCO TEÓRICO	29
5.2 MARCO CONCEPTUAL.....	38
5.2.1 Modelo de Proceso de Direccionamiento Estratégico.....	38
5.2.2 Ambiente Micro o Estructural planteado por Porter.	44
5.3 MARCO LEGAL	45

	pág.
6.	DISEÑO DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN52
6.1	TIPO DE ESTUDIO.....52
6.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN52
6.3	ENFOQUE CUALITATIVO53
6.4	FUENTES DE INFORMACIÓN.....53
6.5	TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN54
7.	ANÁLISIS56
7.1	ANÁLISIS DEL SECTOR56
7.1.1	Televisión en Colombia.57
7.1.2	Estudio de los cinco elementos del sector.....58
7.1.3	Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.63
7.2	ANÁLISIS DE ENTORNOS72
7.2.1	Entorno Económico.72
7.2.2	Entorno Sociocultural.....78
7.2.3	Entorno Tecnológico.80
7.2.4	Entorno Político.84
8.	DIAGNÓSTICO INTERNO.....91
8.1	VARIABLES91
8.1.1	Área Administrativa.91

	pág.
8.1.2	Área Financiera.....94
8.1.3	Área Operativa.....96
8.2	IDENTIFICACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO97
8.2.1	Matriz de Evaluación.....97
8.2.1.1	Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI).....97
8.2.1.2	Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)102
8.2.2	Matriz I-E.107
8.2.3	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones.109
8.2.4	Matriz del Boston Consulting Group (BCG).....111
8.2.5	Matriz de la Gran Estrategia.114
8.2.6	Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (CPE).116
9.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....120
9.1	MISIÓN120
9.2	VISIÓN120
9.3	PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS.....120
9.3.1	Matriz Axiológica de Principios.120
9.3.2	Matriz Axiológica de Valores.....122
9.4	OBJETIVOS CORPORATIVOS.....123
9.5	ESTRATEGIAS.....123

	pág.
10. PLAN TÁCTICO DE MERCADEO.....	127
10.1 VARIABLES CRÍTICAS	127
10.2 OBJETIVO	127
10.3 ESTRATEGIAS.....	127
10.3.1 Estrategia 1. Publicidad y promoción para penetrar al mercado objetivo en el año 2012.	128
10.3.2 Estrategia 2. Rediseñar la estructura organizacional en el canal TELETÍO para el año 2012.	132
10.3.3 Estrategia 3. Ofrecer premios a los clientes fieles por la utilización del canal.	136
11. PRESUPUESTO	139
11.1 PRESUPUESTO DE INGRESOS PROYECTADOS.....	139
11.2 PRESUPUESTO DE EGRESOS PROYECTADOS.....	140
12. ESTUDIO ECONÓMICO.....	143
12.1 FUENTES DE FINANCIACIÓN	143
12.2 ANÁLISIS DE LOS COSTOS Y GASTOS	146
12.3 INSUMOS	147
12.4 MANO DE OBRA DIRECTA.....	148
12.5 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	151
12.6 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.....	152
12.7 PRECIO DE VENTA	154

	pág.
12.8	PROYECCIÓN DE LAS VENTAS155
12.9	PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS.....156
12.10	PUNTO DE EQUILIBRIO.....156
12.11	ESTADOS FINANCIEROS158
12.12	FLUJO DE CAJA.....161
12.13	RAZONES FINANCIERAS162
12.14	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO164
12.14.1	Costo de Capital.....164
12.14.2	Tasa Interna de Retorno..164
12.15	RELACIÓN COSTO BENEFICIO166
13.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD167
13.1	ESCENARIO 1167
13.2	ESCENARIO 2.....168
13.3	ESCENARIO 3.....169
14.	CONCLUSIONES171
15.	RECOMENDACIONES172
	BIBLIOGRAFÍA173
	ANEXO175

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Canales Regionales y Locales.....	59
Cuadro 2. Competidores Potenciales.....	61
Cuadro 3. Clientes Potenciales.....	63
Cuadro 4. Resumen Medio Ambiente Externo.....	85
Cuadro 5. Flujo de Caja Mensual de Mayo a Octubre de 2010.....	94
Cuadro 6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	100
Cuadro 7. Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE).....	104
Cuadro 8. Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) Futura	105
Cuadro 9. Matriz PEEA o PEYEA	109
Cuadro 10. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	113
Cuadro 11. Matriz del Boston Consulting Group (BCG) del Canal TELETÍO.....	114
Cuadro 12. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (CPE).....	117
Cuadro 13. Matriz Axiológica de Principios.....	121
Cuadro 14. Matriz Axiológica de Valores	122
Cuadro 15. Formulación de Estrategias.....	126
Cuadro 16. Costo Publicidad	131
Cuadro 17. Costos Indirectos del Servicio	131

	pág.
Cuadro 18. Funciones del Cargo Asesor Comercial.....	134
Cuadro 19. Perfil del Cargo Asesor Comercial.....	135
Cuadro 20. Sueldo del Cargo Asesor Comercial.....	136
Cuadro 21. Resumen Planes Tácticos	137
Cuadro 22. Franjas y Pautas Publicitarias Canal TELETÍO	140
Cuadro 23. Presupuesto de Gastos de Personal	141
Cuadro 24. Costo Publicidad Proyectado	141
Cuadro 25. Costos Proyectados	141
Cuadro 26. Presupuesto de Gastos de Funcionamiento	142
Cuadro 27. Presupuesto de Inversión Inicial.....	142
Cuadro 28. Presupuesto Total de Egresos Proyectados.....	142
Cuadro 29. Fuentes de Financiación.....	143
Cuadro 30. Presupuesto Mensual de Amortizaciones.....	143
Cuadro 31. Presupuesto Anual de Amortizaciones	146
Cuadro 32. Costos	146
Cuadro 33. Comportamiento de los Costos Proyectados Año a Año.....	147
Cuadro 34. Comportamiento de los Insumos Mensual.....	147
Cuadro 35. Comportamiento Insumos Proyectados a Cinco Años.....	147
Cuadro 36. Comportamiento de la MOD Mensual 2012	148

	pág.
Cuadro 37. Comportamiento de la MOD Anual Proyectado Año a Año.....	150
Cuadro 38. Comportamiento de los Costos Indirectos del Servicio (CIS)	151
Cuadro 39. Comportamiento de los Costos del Servicio Mensual	151
Cuadro 40. Comportamiento de los Costos de Servicio Anual.....	151
Cuadro 41. Comportamiento de los Gastos de Administración Mensual	152
Cuadro 42. Comportamiento de los Gastos de Administración Anual.....	152
Cuadro 43. Comportamiento de la Nómina de Administración Mensual 2012	153
Cuadro 44. Comportamiento de la Mano de Obra Proyectada a Cinco Años	154
Cuadro 45. Precio de Venta Mensual	154
Cuadro 46. Inflación.....	155
Cuadro 47. Precio de Venta Proyectado a Cinco Años	155
Cuadro 48. Proyección de las Ventas Mensuales	155
Cuadro 49. Proyección de las Ventas Anuales.....	156
Cuadro 50. Proyección de los Ingresos Año a Año	156
Cuadro 51. Punto de Equilibrio Año a Año	157
Cuadro 52. Balance Inicial Año 0.....	158

	pág.
Cuadro 53. Balance General Proyectado Año a Año	159
Cuadro 54. Estado de Resultado Proyectado Año a Año	160
Cuadro 55. Flujo de Caja	161
Cuadro 56. Razones de Liquidez	162
Cuadro 57. Razones de Endeudamiento	163
Cuadro 58. Razones de Rentabilidad	163
Cuadro 59. Costo de Capital	164
Cuadro 60. Flujo de Fondos Generado al Final de los Años	165
Cuadro 61. Escenario 1: Flujos Generados al Final de los Años.....	167
Cuadro 62. Escenario 2: Flujos Generados al Final de los Años.....	168
Cuadro 63. Escenario 3: Flujos Generados al Final de los Años.....	169
Cuadro 64. Ponderación	170

LISTA DE ILUSTRACIONES

	pág.
Ilustración 1. Televisor en Blanco y Negro.....	57
Ilustración 2. Las Cinco Fuerzas Competitivas.....	69
Ilustración 3. Porcentaje de Inflación Anual desde 1994 - 2009	74
Ilustración 4. Planta Física del Canal TELETÍO del municipio de Roldanillo, Valle del Cauca	96
Ilustración 5. Magnitud de las Fortalezas	99
Ilustración 6. Magnitud de las Debilidades.....	99
Ilustración 7. Magnitud de Oportunidades	103
Ilustración 8. Magnitud de las Debilidades.....	103
Ilustración 9. Resultados Ponderados Totales de Matriz de Evaluación de Factor Interno.....	108
Ilustración 10. Matriz PEEA o PEYEA	110
Ilustración 11. Matriz del Boston Consulting Group (BCG) del Canal TELETÍO.....	113
Ilustración 12. Matriz de la Gran Estrategia.....	115
Ilustración 13. Principios	121
Ilustración 14. Valores.....	122
Ilustración 15. Organigrama Canal Local TELETÍO	124
Ilustración 16. Volante.....	130
Ilustración 17. Organigrama del Área de Mercadeo	133

RESUMEN

El canal local **TELETÍO** nace en el año 1992, por el señor **Omar Velásquez**, como una respuesta hacia la comunidad que propendía colocar a Roldanillo en el ámbito local, convirtiéndose de esta manera en medio de información que buscaba socializar el acontecer diario del municipio; lleva 20 años informando a la comunidad roldanillense llevando metodologías de trabajo empíricas que no han permitido el crecimiento y el reconocimiento de este. Con el fin de organizar y darle un enfoque administrativo se realizó el Direccionamiento Estratégico para darle horizonte a lo que actualmente se encontró en el, con el fin de realizar el *estudio interno y externo*, sacar las mejores estrategias para así aplicarlas, tomando como referente las matrices más representativas como la Matriz Dofa, la Peyea, la Gran Estrategia. Dicho trabajo es una guía para los canales locales, que buscan crecimiento y reconocimiento en su entorno. Por este motivo, se hizo necesario diseñar el Direccionamiento Estratégico y darle forma a lo que actualmente existe en el canal local TELETÍO, creando la Misión para tener clara la razón de ser, la Visión para proyectar el crecimiento a futuro y los Objetivos para lograr alcanzar las metas propuestas.

Palabras claves: misión, visión, objetivos corporativos, Comisión Nacional de Televisión, organización.

0. INTRODUCCIÓN

La globalización, la apertura de mercados, los avances tecnológicos, la revolución en las telecomunicaciones y los grandes adelantos científicos, se han constituido en las últimas décadas en los factores determinantes del entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones. Los avances en cada una de estas áreas han ayudado a crear un nuevo paradigma **“lo único constante es el cambio y la innovación”**.

En este orden de ideas, es de vital importancia para las organizaciones conocer la posición en la cual se encuentran, es decir, sus capacidades internas y los hechos y eventos que tendrán que enfrentar dentro del entorno en el cual circunscriben sus operaciones.

La empresa TELETÍO ha visto la necesidad de volverse cada vez más eficientes y eficaces con miras a garantizar su permanencia en un medio ambiente tan cambiante y fluctuante como el actual. Es ahí donde el **Direccionamiento Estratégico** se constituye en herramienta fundamental para evaluar la situación presente de la empresa, lo cual permite implementar las estrategias más adecuadas para impactar el entorno. El Direccionamiento Estratégico busca reorientar a las organizaciones, dándoles valor agregado para administrar de manera eficiente los recursos disponibles, dándole una efectiva relación al usuario. La falta de atención de la industria del sector y la falta de responsabilidades de los poderes públicos para su regulación justificada por motivos políticos y económicos, hasta la fecha el fundamental papel que la televisión local debe jugar en el conjunto del sistema televisivo es mínima. La televisión local se ha considerado desde sus inicios un subsector de difícil rentabilización, principalmente en los mercados en los que se inserta; por este motivo, se hace necesario diseñar el Direccionamiento Estratégico y darle forma a lo que actualmente existe en el canal local TELETÍO creando la **Misión** para tener clara la razón de ser, la **Visión** para proyectar el crecimiento a futuro y los **Objetivos** para lograr alcanzar las metas propuestas.

Teniendo en cuenta que toda organización debe orientar sus esfuerzos a un objetivo se deben diseñar las **estrategias** para lograr dar gestión a la metodología de reconocimiento, posicionamiento y crecimiento en el mercado.

1. RESEÑA

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La televisión es un medio de comunicación muy importante que llega a todos los hogares y a las clases sociales de Colombia por lo cual tiene gran influencia en el comportamiento de los individuos y más aún en los niños. El fenómeno televisivo, típico de nuestros tiempos, presenta múltiples facetas de interés general para los individuos, la característica de la TV. es la de ser un medio de comunicación de masa debido a lo cual se concentran en torno a ellos números y variados intereses como es la programación que transmite. Es el medio de comunicación que mayor influencia tiene dentro de los hogares, al colocarse como una organización social, como una cultura socializadora que lleva inmerso un estudio de vida, unida a necesidades, aspiraciones y formas de pensar y actuar con el propósito de crear una masa de usuarios que responde a los intereses de los grupos económicos dominantes. Este es un medio de comunicación que distorsiona la realidad ya que está sustentado sobre la base de acciones que no se permiten en nuestros códigos sociales, pero sin embargo son permitidos en la televisión como son los crímenes y la violencia en general. Por otra parte, demanda atención y presenta una realidad fragmentada y breve, un ejemplo de ello son los comerciales, produciendo en poco tiempo una serie de estímulos.

La televisión nace a partir de la conjunción de una serie de fenómenos e investigaciones simultáneas pero desarrolladas aisladamente. El original descubrimiento de la “*foto telegrafía*” a mediados del siglo XIX (la palabra **Televisión** no sería usada sino hasta 1900), debe sus avances y desarrollo a varios investigadores que experimentaron con la transmisión de imágenes vía ondas electromagnéticas. Las primeras transmisiones experimentales nacieron a la vida en USA. Fue en julio de 1928 cuando desde la estación experimental W3XK de Washington, JENKINS comenzó a transmitir imágenes exploradas principalmente de películas con cierta regularidad y con una definición de 48 líneas. Sin embargo, en 1929 la BBC aseguró un servicio regular de transmisión de imágenes con cierto desgano, debido a que no veía en el nuevo invento alguna utilidad práctica. Pese a ello, las transmisiones oficiales se iniciaron el 30 de septiembre de 1929.

Los diferentes estudios realizados a fin de desarrollar la TV en colores, volvía a poner en jaque la compatibilidad que el público requería de los aparatos. Los intereses económicos de las grandes compañías presionaron fuertemente para que se adoptase un sistema de color no compatible a todos los aparatos. Aunque, ciertamente fue la gran cantidad de televisores vendidos en aquel entonces (sobre los 10 millones), el hecho motivó el acuerdo de desarrollar una TV color plenamente compatible.

La prehistoria de la televisión arranca, en sentido estricto, de los descubrimientos técnicos más elementales que hicieron posible la transmisión a distancia de la imagen en movimiento. Globalmente, como sucedería con la radio, debe distinguirse entre los procedimientos técnicos que permitieron enviar las primeras imágenes o sonidos de una emisora a un receptor y el momento en que esa misma señal llegó a ser captada. La televisión nace cuando el hombre se propuso transmitir imágenes a distancia, por cable o sin hilos, no pensaba en una recepción masiva e indiscriminada, sino en un servicio público que permitiera solo la comprobación de documentos, el envío de planos o imágenes necesarias para trabajos técnicos o para la simplificación de trámites burocráticos. La televisión renacería durante los años 1950-1960, convirtiéndose en el mayor medio de presión y de propaganda que ha conocido el mundo hasta el momento. En tan solo cincuenta años transcurridos entre las primeras emisiones regulares y el momento actual, la televisión ha saltado de los laboratorios científicos al domicilio de miles de millones de personas en el mundo entero.

Desde los años 50, la televisión se ha convertido en el medio de comunicación por excelencia y su importancia no ha dejado de crecer en todo el mundo. Evidentemente, su historia se remonta varias décadas atrás, pero la auténtica revolución que supuso en sus días no es comparable, de momento, con ningún otro sistema de comunicación. Su influencia en los más variados aspectos de la vida es algo que, se ha convertido en una realidad más que evidente.

El nacimiento de la televisión está considerado como uno de los grandes hitos del siglo XX. El “*poder*” de la pequeña pantalla es tan grande que incluso ha llegado a cambiar las costumbres familiares de la mayor parte de las sociedades del mundo, y objetivamente, quizás no haya para menos: con su progresiva implantación, hemos podido vivir en directo algunos de los acontecimientos más importantes de los últimos años. La televisión ha alcanzado una gran expansión en todo el ámbito latinoamericano. En la actualidad existen más de 300 canales de televisión y una audiencia, según número de aparatos por hogares (más de 60 millones), de más de doscientos millones de personas.

La televisión en Colombia nace como un proyecto de Estado, que en ese entonces era militar, comandado por el General **Gustavo Rojas Pinilla**, quien había subido al poder el 13 de junio de 1953 (Ver Anexo A) y él mismo abanderó el sueño de traer la televisión a Colombia. El interés de Rojas Pinilla por la televisión nace años atrás en 1936, cuando siendo entonces Teniente, viaja a Alemania en una misión encomendada por el gobierno de Alfonso López Pumarejo, para comprar municiones para enfrentar la guerra contra Perú. Estando en Berlín conoció el novedoso invento, que por entonces estaba siendo desarrollado en distintas partes del mundo. La idea quedó fija en la mente del militar, quería hacer posible el

proyecto de traer la Televisión al país. Tan pronto como Rojas Pinilla sube al poder, inicia las labores para conseguir las tecnologías y los insumos necesarios para poner en marcha la transmisión de la televisión en todo el territorio nacional. Para ello encomienda a *Fernando Gómez Agudelo*, quien se desempeñaba como el Director de la *Radio Difusora Nacional*, para gestionar todo lo relacionado a la puesta en marcha del proyecto. Varios problemas surgieron, pues ante la geografía tan abrupta del país, irradiar la señal era casi imposible, conseguir las antenas para superar este inconveniente no era tarea fácil. Gómez Agudelo se vio en la tarea de hacer consultas con los expertos europeos y estadounidenses para encontrar la solución efectiva, logrando encontrar los equipos adecuados, que eran fabricados por la empresa alemana Siemens. Por medio del Ministerio de Hacienda en cabeza del Ministro *Carlos Villaveces*, se dio la orden de invertir 10 millones de pesos, una suma bastante sustancial para la época, para la compra de las antenas y demás tecnologías necesarias.

Se necesitaban de lugares bastante elevados para lograr la cobertura en la transmisión, así en Bogotá se escogió en Hospital Militar ubicado en los cerros orientales de la ciudad, que proveía un ubicación adecuada para la instalación de la antena que se elevaba a 30 metros de altura sobre el hospital. Se ubicaron a su vez las antenas repetidoras en el cerro del Gualí, en el nevado del Ruiz, que cubría Antioquia, Valle del Cauca y Caldas. Luego se instaló otra en el páramo de la Rusia para Boyacá. El reto fue inmenso, y a paso rápido y firme se iba acercando el momento de hacer realidad el sueño. La orden era entonces inaugurar la Televisión en Colombia el día del primer aniversario del gobierno militar en la nación. El día cero era el 13 de junio de 1954. Ante tanto reto operativo, nadie se percató de que en el país no habían personas capacitadas en el manejo de las cámaras, ni expertos en la producción de televisión, y sólo unos días antes de la anunciada inauguración, se hizo visible la falencia. De inmediato el mismo Gómez Agudelo viaja a Cuba, donde pide la ayuda de 25 técnicos del Canal 11 de ese país, que acababa de quebrar, los técnicos fueron contratados y así el traspies fue solucionado.

Aún quedaban muchas tareas por hacer, se necesitaba acondicionar los estudios desde donde se iban a realizar los programas de las transmisiones para televisión, el lugar escogido fueron los sótanos de la Biblioteca Nacional. Además de toda la infraestructura necesaria, era indispensable que los colombianos acotaran con los aparatos receptores, y con una fuerte publicidad se había logrado que 400 familias obtuvieran los aparatos. Sin embargo, el número de receptores era bastante bajo, por tanto se diseñaron estrategias para que más familias pudieran adquirir los aparatos, que para entonces tenían precios demasiado elevados, lo cual contrastaba fuertemente con la baja capacidad adquisitiva de los colombianos, pues para la época el salario mínimo era de 120 pesos aproximadamente y un aparato Siemens costaba 350 pesos. La estrategia era entonces importar 1.500

aparatos que se podían adquirir por medio del sistema de pago en bajas cuotas a través del Banco Popular. Los primeros ensayos de las pruebas televisivas se hicieron el primero de mayo de 1954, emitiendo la señal entre Bogotá y Manizales y algunos ensayos más haciendo transmisiones desde el almacén de J. Glottmann en la calle 24 de Bogotá. Finalmente, todo estaba listo en la víspera del 13 de junio, los medios de comunicación como la prensa y la radio hacían la fuerte difusión del acontecimiento que tendría lugar el día siguiente. La meta estaba casi cumplida y la hora cero pronta en llegar. El 13 de Junio de 1954 es inaugurada oficialmente la Televisión en Colombia, como un servicio prestado directamente por el Estado, en el marco de la celebración del primer año de gobierno del General Gustavo Rojas Pinilla. A las 7 p.m. no solo se escuchan las notas del Himno Nacional de la República, lo realmente novedoso, es que el sonido viene acompañado de las imágenes de la Orquesta Sinfónica de Colombia. Seguido al Himno Nacional el General Rojas Pinilla se dirige al país desde el Palacio San Carlos, actual Ministerio de Relaciones Exteriores, y declara oficialmente inaugurada la Televisión en Colombia. La señal era recibida en Bogotá y sus alrededores por el canal 8 y en Manizales por el canal 10. Seguido al acto de inauguración se dio paso a la emisión de los primeros intentos de programas de entretenimiento. La imagen tenía una calidad excelente, se habían superado los distintos problemas técnicos en la instalación y puesta en marcha del sistema y la acogida fue inminente. Las personas que tenían acceso a los televisores disfrutaron de inmediato del nuevo medio de comunicación, y para aquellos que no podían adquirir los televisores, el gobierno instaló televisores en algunas vitrinas de Bogotá y Medellín desde donde muchos vivieron el acontecimiento. El primer reto se había logrado, lo que seguiría era mantener el sistema e idear las formas para que cada vez la televisión se posicionara más y más en la vida cotidiana de los colombianos.

La empresa de la Televisión tenía unos ideales y principios claros que fueron formulados desde su carácter estatal. El gobierno en busca de herramientas para la divulgación cultural y la educación popular, encontró en la televisión el medio ideal que a su vez servía para difundir la imagen de las Fuerzas Armadas y el proyecto político de estas. Poco a poco se fueron ampliando los espacios televisivos, que eran trabajados prácticamente con las uñas y casi siempre bajo la improvisación, pues no había una programación establecida, ni espacios de televisión concretos. Por lo regular se emitía un programa en directo y seguido uno pregrabado para dar espacio de acondicionar las escenografías y los vestuarios en estudio para la siguiente emisión. Unos meses después se abrieron los espacios para la propaganda, se pusieron cuñas al principio y al final de los programas en Noticiero gráfico, creado para hacerle propaganda al gobierno; en el Lápiz mágico, con los mejores caricaturistas y patrocinado por el Banco Popular. Los primeros espacios deportivos estuvieron a cargo de *Carlos Arturo Rueda* y otros especialistas de la radio.

Un año más tarde se gestó el organismo encargado del manejo y funcionamiento del nuevo medio, este se llamó la *Televisora Nacional*. Junto a la apertura de los espacios de propagandas se abrió la puerta a que la empresa privada comercializara los espacios televisivos. Para 1956, se arrendaban los espacios en televisión y Alberto Peñaranda junto con su esposa crean la primera programadora privada *Punch*, al poco tiempo nace *RTI* creada por Fernando Gómez Agudelo, el mismo que había gestionado todo el proyecto de la televisión unos años atrás. Aparecieron también las empresas de publicidad como Atlas y MacCann, y algunas empresas privadas que alquilaban los espacios y con su patrocinio televisaban obras teatrales y musicales. En la década de los sesenta, nace *INRAVISION (Instituto Nacional de Radio y Televisión)*, tras una fuerte crisis económica de los fondos de la televisión estatal, que desemboca en el sistema mixto del manejo de la televisión en el país. Con esto, el sector privado manejaba la programación y la explotación de los espacios en televisión, pero era el Estado el que seguía siendo el dueño del medio. Durante los primeros años solo existía una canal de televisión, y toda la programación era emitida por este, pero para 1967 nace un nuevo canal, que inicialmente se llamó *Teletigre* que era un canal local para Bogotá creado por *Consuelo de Montejo*, una popular política de la ciudad. El canal funcionó durante tres años y pasó a ser el anteriormente conocido *Canal 9*, después *Canal A* y ahora *Institucional*. Aparece también *Caracol Televisión*, que como programadora realiza espacios para el canal 7. En 1970 se establece el *Canal 11* de televisión educativa popular para adultos. Entre 1974 y 1979 se establece la televisión a color, que poco a poco fue implantada en el país. Solo hasta el primero de diciembre de 1979 es oficial la transmisión de los primeros programas a color, que en su mayoría eran franjas extranjeras. Hacia mediados de los ochentas, se hicieron profundos cambios en el ente rector de la televisión en Colombia, así la tarea de INRAVISION pasa a manos de Consejo Nacional de Televisión, que ofrecía un espacio para que los representantes de la comunidad televidente participaran de dicho consejo.

A partir de 1985 comienzan a aparecer los canales regionales como *Teleantioquia*, *Televalle*, después conocido como *Telepacífico* y demás. Aparece el sistema de parabólica y la televisión por suscripción, que puso al acceso de todo de los colombianos la televisión realizada alrededor del mundo. La primera empresa de suscripción fue TV Cable que llegó a Colombia en 1987. Entrando a la década de los noventas, tras la Constitución Nacional de 1991, y la promulgación de la libertad para crear medios de comunicación y la necesidad de un ente autónomo para vigilar la televisión.

En 1995 bajo el gobierno del presidente Ernesto Samper Pizano se crea la Comisión Nacional de Televisión (CNTV). Con este nuevo ente rector y con la libertad de crear nuevos medios de comunicación, en 1997 la CNTV adjudica la licitación de los dos canales privados Caracol y RCN televisión, que entran en

funcionamiento en 1998. En los años siguientes aparecen varios canales locales y unos otros regionales, como es el caso de *CityTV*, *Canal Capital*, entre otros. La ampliación de la oferta en programación y nuevos formatos de televisión, hizo entrar en crisis a los tradicionales canales públicos 9 y 7 que para entonces eran canal Uno y A, y con ello desaparecen las más reconocidas programadoras como *Tevecine*, *Punch*, *JES* y *Cenpro*. La CNTV preocupada por la eminente desaparición de los canales públicos, formula distintas estrategias de salvamento de estos dos canales, por medio de concesiones en los espacios a las programadoras sobrevivientes, y finalmente en 2003 el *Canal A* desaparece como canal comercial para darle paso a *Señal Colombia institucional*. Ahora es la televisión privada la que manda la parada en el país, y desde luego la televisión por cable. Esta historia de profundos cambios en la televisión es el reflejo de los distintos momentos históricos del ámbito político y social del país y en el mundo, para lo cual la televisión más que un medio de entretenimiento y de comunicación, es un fenómeno social, un documento histórico, un elemento activo en la construcción de la memoria colectiva para todos.

1.2 HISTORIA DE LA EMPRESA

El canal **TELETÍO** nace en el año 1992, por el señor **Omar Velásquez**, su nombre se da a raíz de que su propietario vivió una temporada en España y debido a la cultura de ese país de llamar a los amigos “TÍO” decidió familiarizar este término al crear su canal local en este municipio. Nace como una respuesta hacia la comunidad que propendía colocar a Roldanillo en el ámbito local, convirtiéndose de esta manera en medio de información que buscaba socializar el acontecer diario del municipio. En ese momento TELETÍO contaba con la competencia del otro cable operador de Cable Unión, el cual contaba con los equipos, el personal y la parrilla al aire, la cual hacía que fuera muy visto por la población de Roldanillo.

Al adquirirlo sólo contaban con un cable que les daba la sintonía con el cable operador de Telmex el cual está con más del 60% de televisores del municipio de Roldanillo. Empezó a comprar un modulador para poder salir al aire, televisores, consolas de DVD y CD, también adquirieron una cámara filmadora con la finalidad de realizar programas y comerciales para transmitirlos por el canal. Todas estas compras fueron paulatinas se preocupaban por el modo en que este canal fuera a ser financiado, ya que ellos debían de sus bolsillos realizar el sostenimiento de dicho canal.

Los dueños de TELETÍO tenían planes de realizar diferentes programas, para ello realizaron contactos con personas de TELEPACÍFICO y para principios de 2010 lograron hacer una capacitación a los diferentes colegios de Roldanillo con la

finalidad de que los mismos colegios, empezaran a realizar programas y poder tener una parrilla de programación. Pero Telmex para ese entonces empezó a exponer una serie de requisitos y costos, aun en este momento está en conversaciones a ver como se llega a un acuerdo. A principios del año 2010 se le prohíbe al Cable Operador de Cable Unión el tener un canal local en el municipio de Roldanillo, quedando de esta forma TELETÍO como único canal local de esta localidad. Desafortunadamente TELETÍO no cuenta con una programación, sino que presenta películas en determinados días, lo que no le da sintonía fija dentro del municipio de Roldanillo, tampoco cuenta con los recursos para comprar costosos equipos de alta tecnología para esto, ni con un plan de negocios el cual les pueda ayudar en la adquisición de recursos económicos.

TELETÍO es un canal joven que no cuenta con una infraestructura que le dé solidez como organización; tampoco cuenta con personal idóneo y mucho menos cuenta con una planificación de actividades las cuales brinden un norte para seguir.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El canal TELETÍO, nace como una respuesta hacia la comunidad que propendía por colocar a Roldanillo en el ámbito local, convirtiéndose de esta manera en medio de información que buscaba socializar el acontecer diario del municipio.

Inicia actividades como canal independiente en mayo de 2009 como canal afiliado a la red internacional de TELMEX y funciona como canal local. Esta organización a pesar de contar con el 60% de cobertura en el municipio de Roldanillo, no ha podido consolidar una malla de programación diaria que se pueda ofrecer a la población; la tecnología con la que se cuenta es incipiente que tampoco le permite desarrollar programación propia. Los recursos económicos para la compra de equipos y contratación de personal son restringidos, evidenciando con ello una clara falencia para el desarrollo de las actividades propias de su actividad.

Con base en lo anterior, el canal no se ha convertido en el catalizador social que debiera ni el medio por el cual los habitantes de esta localidad puedan comunicarse y dar a conocer sus ideas de manera general.

Se evidencia un desconocimiento de la operación de este tipo de negocios por parte de los socios y propietarios del canal, aspecto que ha coartado el desarrollo y crecimiento de la organización, su estructura administrativa no responde a los requerimientos de la organización y por tanto la proyección de la misma se ve seriamente amenazada, pues no garantiza la sostenibilidad del mismo.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué aspectos deben considerarse en la empresa TELETÍO de Roldanillo, Valle del Cauca, que garanticen un Direccionamiento Estratégico que propicie un crecimiento y sostenibilidad del mismo?.

2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- *¿Qué aspectos del entorno favorecen el desarrollo y crecimiento del canal local TELETÍO del municipio de Roldanillo en el Valle del Cauca?*
- *¿Cuáles son los elementos propios del canal que garantizan su permanencia?*
- *¿Qué acciones debe emprender el canal TELETÍO para generar crecimiento y desarrollo?*

3. JUSTIFICACIÓN

La televisión es un medio de comunicación muy importante que llega a todos los hogares y a las clases sociales por lo cual tiene gran influencia en el comportamiento de los individuos y más aún en los niños.

El fenómeno televisivo, típico de nuestros tiempos, presenta múltiples facetas de interés general para los individuos, la característica de la TV es la de ser un medio de comunicación de masa debido a lo cual se concentran en torno a ellos números y variados intereses como es la programación que transmite. Es el medio de comunicación que mayor influencia tiene dentro de los hogares, al colocarse como una organización social, como una cultura socializadora que lleva inmerso un estudio de vida, unida a necesidades, aspiraciones y formas de pensar y actuar con el propósito de crear una masa de usuarios que responde a los intereses de los grupos económicos dominantes.

Por eso se hace necesario realizar un direccionamiento estratégico para la empresa TELETÍO creando la misión, visión del canal, planteando objetivos para lograr las metas propuestas de la organización, creando las políticas, estrategias de mercado conociendo el entorno en el que se mueve para identificar las fortalezas y debilidades contra las amenazas y oportunidades de la organización. Mirar afuera y establecer qué aspectos del macro ambiente y del sector la afectan y cuáles son las ventajas y desventajas que se tienen con el fin de que la empresa tome las decisiones más apropiadas.

El TELETÍO es el único medio de telecomunicación visual que tiene el municipio de Roldanillo, con un mercado objetivo zona norte del Valle, donde se pretende con esto tener informada la comunidad con respecto a lo que sucede, entrada de nuevos productos, empresas y así promocionar lo que se vive en la región, acercándonos más a nuestras costumbres, festividades, actividades sociales y demás encuentros culturales.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el direccionamiento estratégico al canal local TELETÍO.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un diagnóstico de las variables del entorno que afectan el canal local TELETÍO.
- Elaborar un diagnóstico interno del canal local TELETÍO.
- Diseñar el plan de desarrollo del canal local TELETÍO.
- Realizar el análisis financiero correspondiente al plan de acción del canal local TELETÍO.
- Evaluar el plan propuesto bajo condiciones de riesgo.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

La administración se encuentra presente en cualquier actividad que desarrolle el hombre por pequeña que sea, ya que realiza la planificación, la organización, la dirección, el control, la toma de decisiones, la coordinación y la comunicación que son las categorías que llevan a la concretización de la producción en las organizaciones. Sin el proceso administrativo, que es un ordenamiento lógico y racional, sería imposible producir bienes y servicios para el consumo y satisfacción de necesidades de la sociedad.

El papel que la administración juega en las sociedades, es protagónico frente a cualquier otra ciencia, técnica o disciplina, ya que en la práctica todo el quehacer humano debe hacer uso del proceso administrativo. Esto quiere decir que todo individuo, no importa su ocupación, profesión o sexo es un administrador, en este sentido la administración se convierte en la disciplina más practicada por el hombre.

1. Teoría Clásica

La administración científica tenía por objetivo aumentar la productividad del taller y del trabajo individual. La otra rama de la administración clásica –la teoría clásica de la organización– se origina en la necesidad de encontrar guías para administrar organizaciones complejas, tales como fábricas. A **Fayol** se le reconoce como fundador de la **Escuela Clásica**, no porque fuera el primero en investigar, sino porque fue el primero en sistematizar. Fayol creía que la buena práctica administrativa sigue ciertos patrones que puede identificar y analizar. Desde esta idea básica sacó un plan de una doctrina coherente de administración, doctrina esta se conserva en gran parte de su validez hasta nuestros días¹.

Fayol fue un exitoso ejecutivo y siempre insistió en que su éxito se debía a los métodos que empleaba y no a sus capacidades personales. Él creía que con previsión científica y métodos adecuados de administración, los resultados satisfactorios son inevitables. *Fayol* insistió en que la administración no era un talento personal sino una habilidad como cualquier otra, fue una contribución importante de pensamiento administrativo. Generalmente se había creído antes “el

¹ **CHIAVENATO**, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 2 ed. México: McGraw-Hill, 1989.

gerente nace, no se hace”, que la práctica y la experiencia sólo eran útiles para aquello que ya tenían las cualidades innatas de la administrador. Por el contrario él creía que la administración se puede enseñar una vez que se comprendan sus principios básicos y se formule una teoría general².

- **Administrar:** es prever (planificar), organizar, dirigir, coordinar y controlar.
- **Prevenir:** estructurar el futuro y articular el programa de acción.
- **Dirigir:** es hacer funcionar el personal.
- **Coordinar:** es relacionar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos; humanos en la empresa.
- **Controlar:** es procurar que se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Estas definiciones se ven completadas por una serie de elementos que *Fayol* los incluye y a los cuales le llamó *Principios Básicos de la Administración* que hasta la fecha en mayor o menor grado, forma el pilar de toda organización, ya sea comercial, industrial o de servicios, particular o gubernamental. Los Principios Básicos de la Administración sustentados por *Fayol* son:

- **División del Trabajo:** dice: cuando más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñará su oficio.
- **Autoridad:** los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas.
- **Disciplina:** los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan las empresas.
- **Unidad de Mando:** cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular de una sola persona.
- **Unidad de Dirección:** las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidos por una sola gente, que use un solo plan.
- **Subordinación del Interés Individual al bien común:** en cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener mayor importancia que los intereses de la organización como un todo.
- **Remuneración:** la compensación por el trabajo debe ser equitativa, tanto para los empleados como para los patrones.

² *Ibíd.*

- **Centralización:** la disminución del papel de los subalternos en la toma de decisiones es centralización. Aumentar su papel es descentralizar.
- **Jerarquía:** la línea de autoridad en una organización representada hoy por cuadros y líneas en un organigrama, pasa en orden de rango desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
- **Orden:** los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuado para él.
- **Equidad:** los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subordinados.
- **Estabilidad de personal:** una alta tasa de rotación de personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una empresa.
- **Iniciativa:** debe darse a los subalternos libertad para concebir y llevar a cabo sus planes aun cuando a veces cometan errores.
- **Espíritu de compañerismo:** promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad.

2. Los Neoclásicos

Los sucesores de los clásicos, este grupo de ideas sobre la teoría administrativa está formado por los continuadores de los clásicos de la administración. Hay dos grupos de teóricos neoclásicos que son: la Escuela Neoclásica, el cual siguió el pensamiento Administrativo Industrial sustentado por **Taylor**; y la otra es la Escuela Neoclásica, que siguió el pensamiento de Dirección y Administración general que se ubica en una tarea de continuidad con las propuestas de *Fayol*.

Precursores de la administración (neoclásicos):

- Frank B. Gilbreth H. (1869-1924):** él mostró un interés tanto por los seres humanos como por su esfuerzo; aplicando a este interés una capacidad enorme para el detalle de organización.
- Oliver Sheldon (1894-1951):** *Sheldon* decía que la forma presente de la industria está determinada en un amplio sentido, por la interrelación de fuerzas y tendencias, tanto dentro como fuera de la industria.

- c) Escuela del Comportamiento Humano:** esta escuela surgió en parte por que los gerentes encontraron que el enfoque clásico no alcanzaba una total eficiencia de producción y armonía en la planta.
- d) Hugo Munsterberg (1863-1916):** el nacimiento de la psicología Industrial. Su contribución principal fue aplicar las herramientas de la psicología para ayudar a alcanzar los mismos objetivos de productividad que se buscaban con otras teorías administrativas. *Munsterberg* sostuvo que la productividad se podía aumentar en tres formas:
- Encontrando la mejor persona posible, esto es el trabajador cuyas cualidades mentales lo destacan como el más apto para el oficio.
 - Creando con el menor trabajo posible las condiciones psicológicas ideales para maximizar la productividad.
 - Mediante el empleo de influencia que *Munsterberg* llama el mejor efecto posible para motivar a los trabajadores.
- e) Mary Parker F. (1868-1933):** nació en Boston, EUA y fue una de las más importantes estudiosas de la administración y su aplicación en la práctica. Señaló que los argumentos del Método Científico se podían aplicar a los problemas de las Relaciones Humanas, uniendo así los principales corrientes empresariales. También se refirió a los elementos esenciales del *Mando* y la *Coordinación* como elementos importantes en la administración.
- f) Elton Mayo y el Movimiento de las Relaciones Humanas (1880-1949):** las relaciones humanas se definen a través de reconocer a las personas como tal. Las relaciones humanas se usan para describir la manera en que los gerentes actúan con sus subalternos.
- g) Experimento de Hawthorne:** *Elton Mayo* y un grupo de investigadores en la universidad de Harvard estudiaron el comportamiento humano en asistencia de trabajo en la planta de la compañía Western Electric en Hawthorne de 1927 a 1932. Este experimento llevó a Mayo a un descubrimiento importante: Que la atención especial (como por ejemplo, ser elegido para participar en un estudio que apoya la alta gerencia) suele hacer que los trabajadores aumenten el esfuerzo. Este fenómeno se conoce como el efecto Hawthorne.
- h) Douglas M. McGregor (1906-1964):** *McGregor*, como *Mayo*, se dedicó al estudio de la conducta humana en el trabajo, el desarrollo un enfoque para una administración eficaz. Su contribución más importante fue el departamento de la

Teoría X / Teoría Y de la filosofía de la Administración, que creía necesaria para hacer frente a las necesidades actuales y futuras de la administración.

i) Teoría X e Y de McGregor: sin lugar a dudas, esta teoría constituye uno de los dos enfoques del comportamiento gerencial más conocido en el mundo occidental. El planeamiento es sencillo, aunque no por ello poco profundo. Parte de que en la mayor parte de las obras que se han escrito sobre organización y en mucha práctica y orientaciones administrativas corrientes, que acepta, implícitamente, los siguientes postulados:

- El trabajo resulta desagradable para la gran mayoría de la gente.
- La ambición no es común entre los individuos. Debido a ello las personas desean tener poca responsabilidad y prefieren ser regidas, en vez de usar su propia iniciativa.
- La creatividad, en cuanto a la solución de problemas dentro de las organizaciones, es bastante escasa en la inmensa mayoría de las personas. A los individuos es necesario controlarlos estrechamente, a fin de que cumplan con sus obligaciones laborales. La motivación ocurre solo en los primeros niveles de necesidades; es decir, las fisiológicas y de seguridad.

A la labor de jefatura bajo estos principios la llama Teoría X y afirma que es la que comúnmente se desarrolla en las empresas a cualquier nivel jerárquico, con los resultados consabidos.

McGregor planteó que los gerentes y subordinados podrían cambiar de actitudes, la nueva posición queda definida por la llamada Teoría Y, y que agotaba los siguientes puntos principales:

- El trabajo, en la edad adulta, es como el juego en la infancia, y por lo tanto puede ser una fuente de satisfacción para los individuos, si se controla una serie de circunstancias que son, de por sí controlables.
- Las personas son perfectamente capaces de realizar labores de auto control; por lo que no necesitan control ajeno, excesivo o amenazante.
- Tanto la creatividad como la imaginación, son atributos ampliamente distribuidos en la población y puede ser usados en la solución de problemas en la organización, si se les da oportunidad para expresarse y ejercitarse.
- La motivación ocurre, también, en los niveles medios y altos de necesidades; es decir, en los de aflicción, estima y autorrealización.

- El ser humano no sólo evita, si no que busca nuevas y mayores responsabilidades, si se le facilitan las circunstancias.

McGregor señala que cuando se le presentan las situaciones de acuerdo con las teorías X, no son los individuos, empleados o subordinados los culpables, como generalmente se afirma, sino que los resultados se deben a fallos de la organización y de los jefes.

3. Escuela Estructuralista de la Administración - Modelo Burocrático de la Organización

Esta concepción de la actividad administrativa tuvo su mayor desarrollo durante la década de 1940-1950, y se fundamentó en la conducción despersonalizada de las organizaciones, dando a entender que lo más importante son los procedimientos y las estructuras organizativas, sin tomar en consideración los sentimientos de los empleados frente a trabajo, hacia sus superiores y compañeros de labores.

La Escuela Estructuralista tuvo una gran influencia porque hasta su aparición, no existía teorías sobre el control y mecanismos de funcionamiento burocrático en las instituciones, siendo sus precursores sociológicos, que no tenían conocimientos profundos de administración, en cambio dominaban aspectos psicológicos con mucha profundidad³.

a) Desarrollo Organizacional: es el conjunto incipiente de conceptos de medios de ayuda y de procedimientos técnicos que se dan en las organizaciones en un momento o época determinada.

b) Algunas características de los esfuerzos de desarrollo organizacional: la mayoría de los esfuerzos exitosos de desarrollo organizacional tiene las siguientes características:

- Hay un programa planeado que involucra a todo el sistema.
- La parte directiva de la organización está enterada del programa y comprometida con él y con la dirección de éste.
- Está relacionada con la misión organizacional.

³ *Ibíd.*

- Es un esfuerzo a largo plazo.
- Las actividades son orientadas hacia la acción.
- Se enfoca hacia actitudes o comportamiento cambiantes o hacia los dos.
- Generalmente se fundamenta en alguna forma de actividades de aprendizaje basada en la experiencia.
- Los esfuerzos de DO trabajan principalmente con grupos.

c) Desarrollo Organizacional y Desarrollo Gerencial: la diferencia entre estas dos clases de esfuerzos radica primordialmente en quién es el cliente.

El Desarrollo Gerencial podría llamarse más apropiadamente desarrollo de gerentes. Sus objetivos generalmente son mejorar las destrezas, habilidades y capacidades de los gerentes que van a cumplir tareas más amplias; poder avanzar hacia la comprensión de las necesidades organizacionales de sucesión, promoción y así en adelante.

El Desarrollo Organizacional, por la otra parte, aunque ciertamente incluye esfuerzos de desarrollo administrativos, se dirige principalmente al mejoramiento de los sistemas que componen la organización total.

4. El Proceso Administrativo

a) Planificación: planificar, es determinar por anticipado lo que se va hacer y como se va hacer, lo cual involucra un proceso donde se hace necesario *diagnosticar, pronosticar, formular, evaluar y controlar* las operaciones que han de realizarse, siguiendo un orden continuo. La planificación es un proceso técnico pre-ejecutivo, que debe estar integrado por una unidad especializada destinada para tal fin, la cual puede ser una oficina, un departamento o un comité de planificación, con carácter asesor, y ubicada en los niveles altos de la institución.

b) Naturaleza de la Planificación: la naturaleza de la planificación se puede entender y derivar de cuatro principios básicos que son: contribución a los objetivos, primacía de la planificación, extensión en la planificación y eficacia de los planes. Necesidades e Importancia de planificación:

- Planear es importante porque reduce la incertidumbre y el cambio.
- Planear es necesario porque atrae la atención hacia los objetivos.

- Planear es necesario porque proporcionan una operación económica.
- Planear es importante porque facilita el control.
- Planear es importante por su primicia.

c) Principios de la Planificación: la planificación, al igual que otras categorías del proceso administrativo, consta de principios lógicos y racionales que hacen posible su aplicación operativa. Estos son:

- **Racionalidad:** este principio trata de que se establezcan objetivos claros y precisos.
- **Sencillez:** esto es, que las metas deben ser simples y los planes deben ser comprendidos por todos los que están involucrados en su ejecución.
- **Continuidad:** los planes deben ser un proceso continuo, cumplido uno deben formularse otros.

d) Premisas de la Planificación: una premisa consiste en datos pronosticados con esencia real, política básica aplicables y planes existentes en la organización, es decir, el medio ambiente o circundante esperado en el que han de desarrollarse los de operación. Esto se refiere al tiempo de mercado, volumen de ventas, precios, tipos de producto, avance tecnológico, nivel de salario y políticas gubernamentales.

e) Formulación: la formulación trata de la preparación del plan, se inicia con el diagnóstico y el pronóstico que constituye uno de los aspectos de la *prognosis administrativa*, que es la anticipación de hechos futuros sobre la base de hecho pasado.

5. Enfoque de la Contingencia

La *Teoría Contingente* o *Situacional* nace a finales de los años cincuenta, surge de investigaciones empíricas aisladas, realizadas con el objetivo de verificar los modelos de estructuras organizacionales más eficaces, derivando con ello una nueva concepción de empresa, que se adecue comenta **Rafael Guizar Montufar**⁴ a los cambios que presenta el medio ambiente, por medio de la identificación de

⁴ **GUIZAR MONTUFAR**, Rafael. *Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones*. México: McGraw-Hill, 1999.

las variables que producen mayor impacto, donde su estructura y funcionamiento dependen de la adaptación e interrelación con el entorno externo; explicando que existe una relación funcional entre las condiciones ambientales y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance de los objetivos, manifestando que no existe una teoría única para la solución de los problemas organizacionales, rompiendo según **Emilio Soldevilla García**⁵ “con los esquemas conceptuales de la administración” tradicional.

A diferencia del resto de teorías organizacionales, la contingencia centra su foco de atención en el ambiente externo de las organizaciones, dando prioridad a lo que ocurre fuera de la organización antes de indagar en los elementos internos de la estructura organizacional. Dicho enfoque busca un equilibrio entre ambos contextos, donde la organización busca obtener el mayor beneficio de sus circunstancias ambientales para garantizar su éxito como empresa.

Los factores externos pueden dividirse según **Richard Hall**⁶, en condiciones generales e influencias específicas. Las primeras constituyen aspectos como las variables tecnológicas, económicas, legales y políticas, mientras que los segundos están compuestos por aspectos que afectan particularmente a dicha organización, tales como otras organizaciones o individuos claves.

Dos de los elementos más importantes que componen las condiciones generales son la tecnología y el ambiente⁷, cuyo intercambio con los factores internos de la organización hace que esta adopte ciertas formas de estructura y comportamiento para su adaptación al medio externo.

Los aspectos externos a la organización actúan como variables independientes sobre los modos de organización interna de la empresa, los cuales son variables dependientes de las primeras. Esta relación, sin embargo, no se establece como una de tipo causa-efecto, sino como una toma de decisión de los líderes de la organización sobre la elección de la alternativa más eficaz ante las circunstancias externas.

⁵ **SOLDEVILLA GARCÍA**, Emilio. *Teoría y Técnica de la Organización Empresarial*. Barcelona: Hispano Europea, 1972.

⁶ **HALL**, Richard. *Organizaciones: Estructura y Proceso*. 2 ed. México: Prentice Hall Internacional, 1973.

⁷ **KOONTZ**, Harold y **WEHRICH**, Heinz. *Administración, Una Perspectiva Global*. 12 ed. México: McGraw-Hill, 2004.

De igual manera, estas relaciones pueden establecerse entre subunidades de la organización y otras unidades de la misma, estableciéndose el mismo principio de adaptación ante la presencia de algún factor o condición externa.

Las organizaciones son vistas posterior a la *Teoría Sistémica* como un todo interrelacionado, donde los elementos del entorno influyen en la determinación de las estructuras organizacionales y afectan el funcionamiento de esta, originando la *Teoría Contingencial*, la cual florece como ya se mencionó en el marco histórico, de la comparación entre compañías de diversos tipos.

Esta establece por medio de estudios empíricos que “la estructura empresarial puede cambiar por efecto de las variaciones que pueden provocarse desde las posiciones de sus factores en la organización”⁸, el análisis de estos factores explican las diferencias entre las organizaciones y ayudan a identificar las variables contingentes que afectan a la institución.

Para ello es necesario dos pasos⁹, el primero, estudiar a la organización desde una perspectiva *Macroorganizativa*, es decir, del diseño estructural y *Microorganizativa* desde el comportamiento, procesos y funciones; el segundo, identifica las variables contingenciales, la cuales él denomina como causales externas o de contexto que son fuente de cambio o causa de las condiciones existentes, todo ello con la finalidad de establecer la influencia de estas en la Macro y Microorganización, explicando la realidad organizacional y como se puede sacar ventajas competitivas de las variables que le afectan.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

5.2.1 Modelo de Proceso de Direccionamiento Estratégico. El proceso de Administración Estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes, los cuales son:

- a) Selección de la misión y las principales metas corporativas.
- b) Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.

⁸ SOLDEVILLA, Op. cit., p. 412.

⁹ BUENO CAMPOS, Eduardo. *Organización de Empresas: Estructura, Procesos y modelos*. Madrid: Ediciones Pirámide, 1996.

- c) Análisis del ambiente operativo interno para identificar fortalezas y debilidades de la organización.
- d) Selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
- e) Implementación de las estrategias¹⁰.

1. Misión y metas principales

La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer y cómo satisfacer las necesidades de individuos.

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. En general, las organizaciones con ánimo de lucro operan en base a una jerarquía de metas en cuya cima se encuentra la maximización de la ganancia del accionista.

2. Análisis externo

El segundo componente del proceso de administración estratégica es el *análisis del ambiente operativo externo*. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados:

- a) El inmediato, o de la industria donde opera la organización,
- b) El ambiente nacional, y
- c) El macroambiente.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus mayores rivales, como también la etapa de desarrollo industrial.

¹⁰ HILL, Charles W. y GARETH R. Jones. *Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado*. McGraw-Hill, 2002.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía, facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. En caso contrario, la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Analizar el macroambiente consiste en examinar factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan afectar la organización.

3. Análisis interno

El análisis interno, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

En esta parte se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas (únicas fortalezas de una empresa), los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de la firma.

4. Selección estratégica

El siguiente componente involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de las compañías, junto con sus oportunidades y amenazas externas. El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

Con el fin de escoger entre las alternativas generadas por un análisis FODA, la organización debe evaluarlas confrontándolas entre sí con respecto a su capacidad para lograr metas importantes.

Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativas y globales. El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, típico de la mayoría de las industrias modernas.

5. Estrategia a nivel funcional

La ventaja competitiva proviene de la capacidad de una compañía para lograr un nivel superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente.

Las estrategias a nivel funcional son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de la empresa, tales como: fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo de recursos humanos.

Se pueden mencionar estrategias de relaciones humanas, estrategias de manejo de operaciones, por ejemplo, la administración de calidad total, sistemas flexibles de fabricación, sistemas de inventarios “justo a tiempo” y técnicas para reducir el tiempo de desarrollo de nuevos productos.

6. Estrategia a nivel de negocios

Esta estrategia comprende el tema competitivo general seleccionado por una empresa para hacerle énfasis a la forma como ésta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los distintos ambientes industriales. Se revisan los pros y los contras de tres estrategias genéricas a nivel de negocios:

- De **liderazgo en costos**.
- De **diferenciación**.
- En **enfoque a un nicho** particular de mercado.

7. Estrategias globales

En el mundo actual de mercados y competencia globales, lograr una ventaja competitiva y maximizar el desempeño exige cada vez más que una empresa expanda sus operaciones más allá de su país. En consecuencia, una firma debe considerar las diversas estrategias globales que pueda seguir.

Se pueden evaluar los beneficios y costos de la expansión global, y se examinan cuatro estrategias diferentes: mult-doméstica, internacional, global y transnacional. También se deben considerar aquí la exploración de los beneficios y costos de las alianzas estratégicas entre competidores mundiales, los diversos modos de

ingreso que se pueden utilizar con el fin de penetrar en un mercado extranjero y el rol de las políticas de gobiernos anfitriones al influir en la selección de la estrategia global de una compañía.

8. Estrategia a nivel corporativo

Este tipo de estrategia en una organización debe resolver esta pregunta: *¿En qué negocios debemos ubicarnos para maximizar la utilidad de largo plazo de la organización?*. Para la mayoría de las empresas competir en forma exitosa con frecuencia involucra integración vertical, bien sea hacia atrás en la producción de insumos para la principal operación de la compañía o hacia delante dentro de la distribución de productos de la operación.

Más allá de este planteamiento, las compañías que tienen éxito al establecer una ventaja competitiva sostenible pueden encontrar que están generando recursos en exceso con relación a sus necesidades de inversión dentro de su industria primaria. Para tales organizaciones maximizar la utilidad a largo plazo puede ocasionar diversificación dentro de las nuevas áreas de negocios. Por lo que se deben examinar minuciosamente los costos y beneficios de diferentes estrategias de diversificación.

Además, se debe estudiar el rol de las alianzas estratégicas como alternativas para la diversificación y la integración vertical. Se deben repasar los diferentes instrumentos utilizados por las compañías para lograr la integración vertical y la diversificación; aquí se incluyen adquisiciones y nuevas operaciones. También se considera cómo las compañías diversificadas pueden reestructurar portafolio de negocios con el fin de mejorar su desempeño.

9. Implementación de la estrategia

El tema de la implementación estratégica se divide en cuatro componentes principales:

- Diseño de estructuras organizacionales apropiadas.
- Diseño de sistemas de control.
- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles.
- Manejo del conflicto, la política y el cambio.

10. Diseño de la estructura organizacional

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si ésta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta.

Diseñar una estructura implica asignar responsabilidad de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen:

- Cómo dividir mejor a una organización en subunidades.
- Cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos.
- Y cómo lograr la integración entre subunidades.

Las opciones a analizar deben cuestionar si una organización debe funcionar con una estructura plana o alta; el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones; el punto máximo para dividir la organización en subunidades semiautónomas (divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

11. Diseño de sistemas de control

Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Ésta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional.

12. Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles

Si la compañía desea tener éxito debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales. Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla (de manera de reducir costos) y que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de diferenciación del producto, por sus características tecnológicas únicas genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica.

13. Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

El proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones *racional*, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí por una mayor participación en los recursos escasos y finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones entre sí acerca de las decisiones políticas correctas. Las luchas de poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica. El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de la organización.

14. El ciclo de la retroalimentación

El ciclo de retroalimentación indica que la administración estratégica es un proceso permanente. Una vez implementada la estrategia, debe hacerse monitoreo de su ejecución con el fin de determinar hasta qué punto se logran realmente los objetivos estratégicos. Esta información se devuelve al nivel corporativo a través de ciclos de retroalimentación. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Ésta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

5.2.2 Ambiente Micro o Estructural planteado por Porter. El *Modelo de las Cinco Fuerzas de la Competencia* que desarrolló *Michael Porter*, amplía el campo para el análisis competitivo. Históricamente, al estudiar el ambiente competitivo, las empresas se concentraban en las compañías con las que rivalizaban en forma directa. Pero en la actualidad, la competencia se considera, como un conjunto de formas alternativas en las que los clientes obtienen el valor que desean, en lugar de estar limitada a los competidores directos. Entre ellos están:

1. Amenaza de los Competidores Potenciales.
2. Poder de Negociación de los Proveedores.
3. Poder de Negociación de los Compradores.
4. Amenaza de los Productos Sustitutos.
5. Rivalidad entre las empresas competitivas.

5.3 MARCO LEGAL

En la creación de la TV se presentan normas regulares contenidas en disposiciones de orden legal:

1. Servicio de televisión sin Ánimo de Lucro

Es el servicio de televisión abierta de radiodifusión terrestre prestado en un área geográfica continua, siempre y cuando ésta no supere el ámbito del mismo municipio o distrito, área metropolitana, o Asociación de Municipios.

El servicio de televisión será prestado por las comunidades organizadas, las instituciones educativas, tales como colegios y universidades, fundaciones, corporaciones y asociaciones sin ánimo de lucro¹¹.

2. Duración de la Concesión/Licencia/Autorización

- **Indeterminada/otorgada con licencia**

No pueden comercializar, pero sí pueden hacer reconocimientos. Reconocimiento: referencia que se hace de una persona o empresa, marca, producto o servicio que haya prestado su contribución a la estación local, como aporte, auspicio, colaboración o patrocinio. Estos reconocimientos deben incluirse al inicio y finalización de cada programa. Podrán presentar un reconocimiento por cada sección, con una duración máxima de cinco segundos. Cada programa no puede tener más de tres secciones. Cuando transmitan eventos culturales y recreativos especiales, se aplicarán las normas previstas para la comercialización en las cadenas.

- **Acuerdo 031 del 24 de diciembre de 1997**

“Por el cual se reglamentan las condiciones, requisitos, mecanismos y procedimientos de las licitaciones públicas para el otorgamiento de las concesiones para la operación y explotación de las **Estaciones Locales con ánimo de lucro**”.

¹¹ Disponible en Internet:

<http://www.antv.gov.co/Documentos/Acuerdo_003_2012_TelevisionLocalSinAnimoLucro.pdf>

Servicio prestado en un área geográfica continua, siempre y cuando ésta no supere el ámbito de un mismo municipio o distrito, área metropolitana o asociación de municipios. Persona jurídica privada en los todas las capitales de departamento y municipios que superen los 100.000 habitantes. No se adjudicará más de una estación por proponente y este no podrá tampoco tener participación accionaria en otra estación de este nivel.

Ningún operador de televisión nacional, ni ningún concesionario de la cadena de Inravisión podrá ser operador de la televisión local. La estación es operada directamente por el concesionario. La concesión implica el pago del valor de esta y de las tasas, tarifas y derechos por concepto de la adjudicación, asignación, explotación y uso de las frecuencias radioeléctricas otorgadas. Podrán incluir anuncios comerciales en sus emisiones. Pueden transmitir seis minutos de comerciales por cada media hora de programación.

3. Televisión Comunitaria sin Ánimo de Lucro

“Servicio de televisión prestado por las comunidades organizadas sin ánimo de lucro, con el objeto de realizar y producir su propia programación para satisfacer necesidades educativas, recreativas y culturales. Este servicio deberá prestarse bajo la modalidad de televisión cerrada, por uno o varios canales de la red. Así mismo, por razón de su restricción territorial y por prestarse sin ánimo de lucro, este servicio no se confundirá con el de televisión por suscripción”¹².

● Acuerdo 09 octubre 24 de 2006¹³:

“Por el cual se reglamenta el servicio de televisión comunitaria cerrada sin ánimo de lucro prestado por las comunidades organizadas”:

Artículo 8°. *Requisitos, documentos y formalidades.* Modificado por el art. 2, Acuerdo de la CNTV 02 de 2007. Cuando una comunidad organizada pretenda obtener de la Comisión Nacional de Televisión licencia única para prestar el servicio de televisión sin ánimo de lucro, deberá aportar los siguientes documentos:

¹² Disponible en Internet: <<http://diario-oficial.vlex.com.co/vid/acuerdo-006-43294516>>

¹³ Disponible en Internet: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=22058>>

1. Solicitud formal suscrita por el representante legal en la que explícitamente se pida a la Comisión Nacional de Televisión otorgar licencia única para prestar el servicio de televisión.
2. Documento expedido por la asamblea general de asociados en el cual se autoriza expresamente al representante legal para realizar la solicitud prevista en el numeral anterior.
3. Formulario de solicitud aprobado por la Comisión Nacional de Televisión debidamente diligenciado.
4. Certificado de existencia y representación legal, cuyo objeto contemple expresamente la prestación del servicio de televisión, expedido por autoridad competente y con vigencia no superior a treinta (30) días. Este documento deberá actualizarse ante la Comisión Nacional de Televisión cada vez que se produzcan cambios en el mismo. La Comisión Nacional de Televisión podrá solicitar en cualquier momento a la comunidad organizada certificado de existencia y representación legal actualizada.
5. Copia de los estatutos de la comunidad organizada, previamente autorizados por la asamblea general, donde conste:
 - a) Su conformación como comunidad organizada sin ánimo de lucro, de acuerdo con lo establecido en el artículo 37 de la Ley 182 de 1995;
 - b) Su fin social y comunitario y la prestación del servicio de televisión comunitaria sin ánimo de lucro dentro de su objeto;
 - c) La forma como se establecerán los aportes de los asociados que permitan la prestación del servicio de televisión;
 - d) Mecanismos democráticos de elección de los cargos directivos del prestatario del servicio y de acceso igualitario de todos los miembros de la asociación a dichos cargos;
 - e) Mecanismos de rendición de cuentas de los órganos directivos a todos los miembros de la asociación y de control de los asociados/usuarios a esos directivos;
 - f) La obligación de que todos los usuarios del sistema deberán tener la calidad de asociados de la persona jurídica que representa la comunidad organizada, salvo las excepciones contempladas en el presente Acuerdo.
6. Aprobación de los estatutos por parte del ente competente para ejercer vigilancia y control sobre las actuaciones de la persona jurídica que constituye la comunidad organizada.

7. Plano y/o diseño del sistema de distribución de señales avalado por técnico o tecnólogo en telecomunicaciones debidamente titulado, en el que se identifique:
 - a) La posición de la sede administrativa y de la cabecera del sistema;
 - b) El área de cubrimiento del servicio de televisión;
 - c) La ubicación de la red de distribución principal proyectada.
8. Formulario de Propuesta de Programación Propia, aprobado por la CNTV y en el que en todo caso deberá describirse el servicio de programación de producción propia y programas adquiridos a productores nacionales e internacionales, previo el pago de los respectivos derechos de autor, que vaya a transmitir la Comunidad Organizada, si así desea hacerlo.
9. Estados financieros, balance general y estado de resultados de los dos (2) últimos años calendario de la comunidad organizada solicitante, que corresponda a la contabilidad llevada conforme a la ley y clasificada según el Plan Único de Cuentas (PUC) a nivel de cuatro (4) dígitos. Estos documentos deberán estar firmados por el representante legal y certificados por contador público de conformidad con el artículo 37 de la Ley 222 de 1995 o las normas que lo reformen o adicionen. Si la constitución de la comunidad organizada se hizo durante el mismo año de presentación de la solicitud, deberá presentarse balance inicial certificado por contador público, conforme al artículo 25 del Decreto 2649 de 1993 o las normas que lo reformen o adicionen, y los artículos 37 y 38 de la Ley 222 de 1995 o las normas que los reformen o adicionen.
10. Documento en el que se indique detalladamente la cobertura geográfica dentro de la cual se pretende prestar el servicio, señalando el nombre, ubicación y nomenclatura de las urbanizaciones, condominios o conjuntos residenciales, barrios, asociaciones de barrios y ámbitos rurales aledaños que comprenden el área de cubrimiento. En este mismo documento se deberá manifestar también el número de asociados que se beneficiarán del servicio.

Licencia otorgada por la CNTV previo cumplimiento de los requisitos establecidos en el artículo 8 del Acuerdo 09 de 2006.

● **Comunidades organizadas sin ánimo de lucro:**

Asociaciones de derecho integradas por personas naturales residentes en un mismo municipio o distrito o parte de ellos, en la cual sus miembros estén unidos por lazos de vecindad o colaboración mutuos, para operar un servicio de televisión comunitaria, con el propósito de alcanzar fines cívicos, cooperativos solidarios académicos, ecológicos, educativos, recreativos, culturales o institucionales.

La comunidad organizada que sea titular de licencia para la operación del servicio de televisión comunitaria sin ánimo de lucro, no podrá prestar otra modalidad del servicio de televisión. Por lo anterior la Comisión Nacional de Televisión procederá a cancelar las autorizaciones para distribuir señales incidentales, otorgadas de conformidad con el acuerdo 006 de 1996, a aquellas comunidades organizadas que obtengan licencia para prestar el servicio de televisión comunitaria sin ánimo de lucro. Los operadores del servicio de televisión comunitaria sin ánimo de lucro pagarán directamente a la CNTV el 10% del total de los ingresos brutos mensuales provenientes de los aportes cobrados a los asociados por la prestación del servicio de televisión comunitaria. Así mismo deberá cancelar a la CNTV el 10% de los ingresos brutos mensuales percibidos por concepto de pauta publicitaria.

Los operadores del servicio de televisión comunitaria sin ánimo de lucro deberán emitir programación de producción propia. Además, podrán recibir y distribuir señales incidentales, y hasta siete (7) señales codificadas distribuidas por géneros o formatos de canales de la siguiente manera: **1.** Un Canal Educativo. **2.** Un Canal Cultura o científico. **3.** Un canal infantil. **4.** Un canal de noticias. **5.** Un canal de deportes. **6.** Un canal de películas. **7.** Un canal musical. Con el objeto de fomentar los lazos de unión y el espíritu de la comunidad, el operador del servicio de televisión comunitaria sin ánimo de lucro deberá emitir mínimo catorce horas semanales de producción propia, de las cuales se deberá programar una hora diaria entre las 18:00 horas y las 23:00 horas. En todo caso la producción propia no tendrá limitación en cuanto al número máximo de horas y se sujetará a las franjas establecidas para el efecto.

El operador del servicio de televisión comunitaria sin ánimo de lucro será el único responsable ante la CNTV por la calidad de la señal, lo mismo que por el contenido de la programación emitida por los distintos canales. En ningún caso se podrán realizar actividades encaminadas a hacer proselitismo político, así como presentar las actuaciones de entidades públicas o comunitarias como obra personal de sus gestores.

La comunidad podrá recibir las siguientes clases de aportes:

- **De instalación:** se paga por una sola vez para cubrir los costos de instalación del sistema.
- **Ordinarios:** se paga con la periodicidad que establezca la comunidad organizada a fin de cubrir exclusivamente los costos de administración, operación, mantenimiento, y pago de los derechos de autor respectivos, para garantizar a los miembros de la comunidad la continuidad y calidad del servicio.

- **Extraordinarios:** se cancelan ocasionalmente para cubrir gastos de reposición, ampliación o mejoramiento del servicio.

La administración del servicio de televisión comunitaria sin ánimo de lucro estará en cabeza única y exclusivamente de la comunidad organizada autorizada, la cual no podrá contratarla con terceros con fines de lucro, si así lo hiciere la CNTV procederá a la cancelación de la licencia. Los operadores del servicio de televisión comunitaria sin ánimo de lucro deberán informar a la CNTV sobre el monto de los aportes cobrados y el destino dado a éstos, cada seis (6) meses contados a partir del momento del inicio de las operaciones, y en su contabilidad deben constar los ingresos y egresos originados en la comercialización permitida según lo reglamentado en el Acuerdo 006/99. El operador del servicio de televisión comunitaria podrá recibir cualquier clase de aportes, pero a sus usuarios solamente podrá cobrar los establecidos en el Acuerdo 006/99.

4. Normas especiales principales

a) Televisión:

- Ley 182 de 1995. *“Por la cual se reglamenta el servicio de televisión y se formulan políticas para su desarrollo, se democratiza el acceso a éste, se conforma la Comisión Nacional de Televisión, se promueven la industria y actividades de televisión, se establecen normas para contratación de los servicios, se reestructuran entidades del sector y se dictan otras disposiciones en materia de telecomunicaciones”*¹⁴.
- Acuerdo 024 del 10 de julio de 1997. *“Por el cual se reglamenta la prestación del servicio de televisión en las dos modalidades del nivel local, con y sin ánimo de lucro”*¹⁵.
- Acuerdo 035 de 1998. *“Por el cual se establecen los procedimientos para la solicitud de operación de las estaciones locales sin ánimo de lucro”*¹⁶.

b) Constitución Política de 1991:

- Arts. 20, 21, 75, 76, 77, 109, 112, 113 y 365.

¹⁴ Disponible en Internet: <http://www.antv.gov.co/normatividad/Leyes/ley_182.pdf>

¹⁵ Disponible en Internet: <http://www.antv.gov.co/normatividad/acuerdos/1997/acuerdo_024.pdf>

¹⁶ Disponible en Internet: <http://www.antv.gov.co/normatividad/acuerdos/1998/acuerdo_035.pdf>

- Acto Legislativo No. 1 de 2009. *“Por el cual se modifican y adicionan unos artículos de la Constitución Política de Colombia”*; Art. 3o.
- Acto Legislativo No. 1 de 2003. *“Por el cual se adopta una reforma política constitucional y se dictan otras disposiciones”*; Art 3-5.

6. DISEÑO DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para abordar el desarrollo propuesto, se presenta a continuación el tipo y método de investigación a desarrollar, buscando con ello el alcance de los objetivos propuestos.

6.1 TIPO DE ESTUDIO

Se propone un tipo de **estudio descriptivo**, buscando con ello un mayor conocimiento de la empresa y así conocer a fondo sus necesidades para darles solución, ya que por medio de este “se buscan especificar las propiedades, características o cualquier otro fenómeno que se someta a un estudio”¹⁷.

Este estudio descriptivo permite elaborar un estudio a partir del cual se deduce una problemática posterior o bien formular un diagnóstico con el fin de conocer problemas y sugerir posibles propuestas; en este caso un *Direccionamiento Estratégico* acorde con el perfil de la organización. Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la **observación, la entrevista y los cuestionarios**. También pueden realizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

“El método de investigación es el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento”¹⁸.

De acuerdo con las características propias de la investigación, se utiliza tanto el **método inductivo** como el **deductivo**; ya que por medio del *deductivo* es posible sacar consecuencias, causas y características de algo en particular y llegar a conclusiones directas después de haber analizado una situación; y el *inductivo* le permite al investigador partir de la observación de fenómenos particulares que se presentan en torno al problema que afecta al canal local TELETÍO.

¹⁷ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar *Metodología de la Investigación*. 2 ed. México: McGraw-Hill, 1998. p. 117 - 118.

¹⁸ CARVAJAL, Lizardo. *Metodología de la Investigación*. 10 ed. Cali: Futuro, 1994. p. 82 - 84.

6.3 ENFOQUE CUALITATIVO

La función básica del **método cualitativo** se centra en explicar las situaciones estudiadas o bien la de interpretarlas. La información cualitativa proviene de entrevistas con preguntas cerradas, de opción múltiple o en abanico, entrevistas a profundidad, entrevistas no estructuradas y observación participativa. Por medio del enfoque cualitativo se desarrolla un estudio más individual, contextual e interpretativo, para tal implementación se emplean métodos como la **observación directa, la entrevista y el análisis documental**.

6.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Una fuente de información es el lugar de donde se obtienen datos o información que se utilizará como parte del trabajo de investigación; es de vital importancia que el investigador pueda identificar previamente las fuentes en las que habrá de apoyarse para realizar el trabajo de investigación. Al examinar el proceso de investigación conviene dividir la información en dos tipos:

1. Datos Primarios

Son la información que reúne o genera el investigador para alcanzar los objetivos del estudio que está realizando en forma directa, son los clientes, hechos o cosas que van a ser satisfechos, es decir, son los datos recogidos directamente por el investigador para su procesamiento y análisis.

2. Datos Secundarios

Contienen información que ha sido recopilada por alguien que no es el investigador, para otros fines diversos al del estudio en cuestión.

Las fuentes de información que se utilizaron fueron **Primarias** y **Secundarias**, con el fin de recolectar la mayor información posible para determinar el *Direccionamiento Estratégico* para la empresa TELETÍO.

Los *Datos Secundarios* de los cuales se extrajo información fueron:

- Libros y textos especializados.
- Trabajos de grado.
- Revistas.
- Páginas Web.
- Libros varios sobre el tema.

6.5 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

● Observación Directa

Se realizaron una serie de visitas a la empresa para conocer de manera directa su funcionamiento interno, esto incluyó diálogos y entrevistas con el personal de la organización a fin de identificar los factores que inciden en el desempeño de la empresa y la forma como se desarrolla la actividad laboral normalmente.

● Entrevista

Es la “relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuo o grupos con el fin de obtener testimonios orales”¹⁹.

La entrevista se realizó al personal de la empresa, los cuales contribuyeron en la obtención de información importante para realizar el proyecto.

● Análisis Documental

Consiste en la revisión o utilización de material impreso y electrónico que suministra una información básica y esencial. Con esta técnica se recolectaron datos, que se encuentran en las bibliotecas y en las salas de Internet, además de escritos sobre políticas, regulaciones, procedimientos, investigaciones, publicaciones, etc.

Los métodos de investigación juegan un papel importante en la realización y ejecución de los objetivos propuestos, ya que estos permiten realizar estudios de enfoque cualitativo, donde se da lugar a la observación de actividades, a la

¹⁹ NIÑO ROJAS, Víctor Manuel. *Los Procesos de Investigación y del Lenguaje, Entrevista y Cuestionario*. México: McGraw-Hill, 1990. p. 310.

entrevista con los funcionarios y al análisis documental; llevando a proponer un plan de acción ejecutable para el canal, como lo es el establecer una estructura de mercadeo e incrementar el número de clientes en un 50% entre el año 2012 al 2016.

Esto con el fin de lograr el direccionamiento estratégico que le permita a la empresa organizarse de una manera administrativa teniendo como base el conocimiento de su entorno, la misión y visión clara y los objetivos que le permitan lograr las metas propuestas.

7. ANÁLISIS

7.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

La **televisión** es un sistema para la transmisión y recepción de imágenes en movimiento y sonido a distancia. Esta transmisión puede ser efectuada mediante ondas de radio o por redes especializadas de televisión por cable. El receptor de las señales es el televisor.

“La palabra “televisión” es un híbrido de la voz griega “*tele*” (distancia) y la latina “*visio*” (visión). El término televisión se refiere a todos los aspectos de transmisión y programación de televisión. A veces se abrevia como *TV*. Este término fue utilizado por primera vez en 1900 por Constantin Perski en el *Congreso Internacional de Electricidad de París* (CIEP)”²⁰.

La televisión es un medio de comunicación muy importante que llega a todos los hogares y a las clases sociales de Colombia por lo cual tiene gran influencia en el comportamiento de los individuos y más aún en los niños.

El fenómeno televisivo, típico de nuestros tiempos, presenta múltiples facetas de interés general para los individuos, la característica de la TV es la de ser un medio de comunicación de masa debido a lo cual se concentran en torno a ellos números y variados intereses como es la programación que transmite. Es el medio de comunicación que mayor influencia tiene dentro de los hogares, al colocarse como una organización social, como una cultura socializadora que lleva inmerso un estudio de vida, unida a necesidades, aspiraciones y formas de pensar y actuar con el propósito de crear una masa de usuarios que responde a los intereses de los grupos económicos dominantes.

En Colombia hay dos canales privados (*Canal Caracol* y *Canal RCM*) y tres canales operados por el Estado (*Canal Uno*, *Señal Colombia* y *Señal Institucional*) disponibles en todo el país. También existe una amplia gama de canales regionales, algunos de carácter estatal y otros privados y comunitarios. En 2007 se empezó a hablar de la posibilidad de un tercer canal privado, en cuya concesión al parecer están interesados conglomerados como *Telemundo*, *Fox* o la Casa Editorial El Tiempo (que ya tiene un canal local en Bogotá llamado *Citytv*), entre otros. En 2008 la CNTV abrió la licitación para adjudicar la concesión para el

²⁰ Disponible en Internet: <<http://es.wikipedia.org/wiki/Televisi%C3%B3n>>

tercer canal privado nacional de televisión, en la cual participan *Telemundo* con *RTI Colombia*, la Organización *Cisneros*, *Televisa*, *Globovisión*, *Grupo Prisa*, *Grupo Planeta*, entre otros.

En consecuencia, es preciso profundizar en el estudio y análisis de las fuerzas competitivas que afectan el sector en el que se desempeña el canal TELETÍO.

El sector tiene un comportamiento cambiante a través del tiempo desde la creación de las telecomunicaciones ya que han logrado un desarrollo tecnológico avanzado donde se puede resaltar que la televisión es un medio de comunicación masivo y de alta aceptación por los televidentes.

7.1.1 Televisión en Colombia.

Ilustración 1. Televisor en Blanco y Negro



Fuente: <http://cundinamarca.olx.com.co/televisor-philips-blanco-y-negro-de-coleccion-modelo-1966-iid-43057476>

La televisión es uno de los principales Medios de Comunicación masivos de Colombia. Fundada el 13 de junio de 1954, se ha caracterizado históricamente por sus altos índices de consumo por parte de la población nacional, ocupando un espacio importante en la vida de los ciudadanos. En la actualidad se calcula que más del 95% de los hogares posee al menos un televisor en su hogar y más del 70% de los Colombianos acostumbra ver al menos una hora diaria de programación²¹.

²¹ Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Televisi%C3%B3n_en_Colombia>

Las modalidades autorizadas por la Comisión Nacional de Televisión (Máximo órgano regulador del servicio en el país) son: nacionales, regionales, locales, por suscripción y DTH, los canales pueden ser de capital privado y público, los operadores del servicio por suscripción son concesionarios privados.

En el tema de la televisión por suscripción por cable Colombia presenta importantes avances reportando casi 2 millones de hogares conectados. Algunas de las compañías que prestan el servicio bajo esta modalidad producen sus propios contenidos mediante canales locales. Igualmente y también bajo la modalidad de Cable, desde el año 1996 existen legalmente en el país operadores de Televisión Comunitaria que realizan producciones propias y distribuyen señales incidentales de Televisión. Por su parte la televisión satelital se ha convertido en una importante solución de acceso al servicio especialmente en zonas rurales en donde la televisión convencional no llega. Finalmente y de forma tímida existen algunos canales de televisión vía Internet, modalidad que aún no ha sido regulada por el Estado.

7.1.2 Estudio de los cinco elementos del sector. “El sector se constituye en el ambiente más cercano a la empresa cuando se refiere al entorno. En el comportamiento de cada uno de los negocios o segmentos de mercado que atiende la firma o la entidad. Existen particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño, según el tipo de bien o servicio que ofrece y el mercado al cual va dirigido”²².

A este análisis de **Porter** se le conoce como el “modelo de las cinco fuerzas”. Por ello se hace necesario estudiarlas, ya que explican cómo se da la competitividad en un sector (conjunto de empresas que producen el mismo bien o servicio). El modelo adoptado para realizar el análisis del sector se inspira en los desarrollos hechos por **Michael Porter** (1985) sobre estrategia competitiva. Se retoman las fuerzas identificadas por este autor, se amplía el número de variables tratadas por él y se definen.

Estas cinco fuerzas competitivas en conjunto determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad de un sector industrial. Por tal motivo, es de vital importancia analizar las fuerzas de un ambiente industrial a fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrentan las organizaciones y formular así respuestas estratégicas apropiadas.

²² IRELAND-HOSKISSON, Hitt. *Administración Estratégica: Competitividad y Conceptos de Globalización*. 3 ed. Soluciones Empresariales. p. 61.

1. Competencia

Son las organizaciones que elaboran los mismos productos o prestan los mismos servicios en el mismo mercado. En el mercado la competencia es fuerte, aunque no existen canales de televisión en el municipio, sin embargo, existen los canales, locales de otros municipios, canal regionales y nacionales competitivas en el sector, como las siguientes:

a) Competidores actuales directos

Cuadro 1. Canales Regionales y Locales

Departamento	Canal	Ciudad (Sede)	Pág. Web	Tamaño
Antioquia	Teleantioquía	Medellín	http://www.teleantioquia.com.co/	Grande
	Telemedellín	Medellín	http://www.telemedellin.com.co/inicio.php/	Grande
	Cosmovisión	Medellín	http://www.cosmovision.tv/	Grande
	Canal U	Medellín	http://www.canalu.com.co/	Grande
	Canal Une	Medellín	http://televisionhogares.une.com.co/secciones/EPMTVF2/HOME/CHA/VAR/CEPM/seccion_HTML	Grande
	Tele Envigado	Envigado		Grande
Atlántico	Telecaribe	Barranquilla	http://www.telecaribe.com.co/	Grande
	UAC Canal 23	Barranquilla	http://canal23.uac.edu.co/	Grande
	Telebaranoa	Baranoa		Grande
Bogotá	Citytv	Bogotá	http://www.citytv.com.co/	Grande
	Canal 13	Bogotá	http://www.canal13.com.co/	Grande
	Canal Capital	Bogotá	http://www.canalcapital.gov.co/	Grande
	Teleamiga	Bogotá	http://www.teleamiga.com/	Grande

Cuadro 1. (Continuación)

Departamento	Canal	Ciudad (Sede)	Pág. Web	Tamaño
Bogotá	El Kanal	Bogotá	http://www.elkanal.com.co/	Mediano
	Tv. Centro	Bogotá	http://www.cablecentromedios.com/tvcentro.php	Mediano
	Canal ABN	Bogotá	http://www.avivamiento.com/abn_abnhome.afp?sid=5E755FA762F67F4BAD59F304A3487895	Mediano
	CMB	Bogotá	http://www.cmb.org.co/inicio.htm	Mediano
	Nova Televisión	Bogotá		Mediano
Bolívar	Universidad de Cartagena	Cartagena		Mediano
Boyacá	Arquidiócesis de Tunja	Tunja		Mediano
Caldas	Telecafé	Manizales	http://www.telecafe.tv/	Grande
	Canal Une	Manizales		Grande
Cauca	Caucavisión	Popayán		Mediano
Córdoba	Nortevisión	Montería	http://www.nortevision.tv/	Mediano
Nariño	Universidad de Nariño	Pasto	http://www.udenar.edu.co/unatv/pagina.swf	Mediano
San Andrés	Teleislas	San Andrés	http://www.teleislas.com.co/Portal/?gps=1&.htm/	Mediano
Santander	TRO	Bucaramanga	http://www.canaltro.com/	Mediano
	Telesantander	Floridablanca	http://www.telesantander.com/	Mediano
Valle del Cauca	Telepacífico	Cali	http://www.telepacifico.com/	Grande
	Canal Universitario	Cali	http://fundacion.univalle.edu.co/canal.html	Mediano

Fuente: http://www.colombialink.com/01_INDEX/index_medios/television/index.html.

b) Competidores Potenciales

Se conocen como competidores potenciales, las organizaciones o negocios que elaboran o prestan servicios iguales y que no participan en el mismo mercado.

Cuadro 2. Competidores Potenciales

Competidores	Canal	Ciudad (Sede)	Tipo de Canal	Página web	Tamaño
Nacionales	Caracol Televisión	Bogotá	Variado/ Privado	http://www.canalcaracol.com	Grande
	RCN Televisión	Bogotá	Variado/ Privado	http://www.canalrcn.com/	Grande
	Canal Uno	Bogotá	Variado/ Público	http://coltvserver.coltelevision.com/canal-uno/	Grande
	Señal Institucional	Bogotá	Estatal	http://www.canalinstitucional.com/	Grande
	Señal Colombia	Bogotá	Cultural/ Público	http://www.senalcolombia.tv/	Grande
Cable/Satélite	Canal Congreso	Bogotá	Estatal	http://www.canalcongreso.tv/index.php?id=37/	Grande
	Canal Universitario Nacional	Bogotá	Universitario	http://canaluniversitario.universia.net.co/	Mediano
	Televida	Medellín	Cristiano	http://www.televida.org.co/	Grande
	Body Channel	Bogotá	Moda	http://www.bodychanneltv.com/	Grande
	Cinema +	Bogotá	Cine	http://www.cinema-tv.tv/	Grande
	Cable Noticias	Bogotá	Informativo	http://www.globalmedia1.tv/sitioconsolas/noti_clips.php?i	Grande
	Kamasutra	Medellín	Adultos	http://www.globalmedia1.tv/sitioconsolas/kamas_previa.p	Mediano
	Tv Agro	Medellín	Agricultura	http://www.globalmedia1.tv/sitioconsolas/tvagro.php	Grande
	FPC	Bogotá	Fútbol		Grande
Internacionales	Caracol TV Internacional	Bogotá	Variado	http://www.caracolinternacional.com/	Grande
	TV Colombia	Bogotá	Variado	http://www.tvcolombia.com/	Grande

Fuente: http://www.colombialink.com/01_INDEX/index_medios/television/index.html

Estos competidores tienen una alta ventaja competitiva, ya que cuentan con el mercado global de la TV, y cuentan con reconocimiento y preferencia del televidente.

En el municipio de Roldanillo, Valle del Cauca, el único canal local es TELETÍO y hasta el momento no posee un competidor directo para emitir su programación, sin embargo, a nivel departamental su competencia es el canal TELEPACÍFICO.

En estos momentos, TELETÍO no cuenta con una infraestructura fuerte para ser competencia a cualquier otro canal, además se encuentra en un sector que tiene bastantes cambios tecnológicos, y sus barreras de entradas (altos costos de inversión, licencias, permisos, leyes y reglamentos) son muy significativas para el adecuado desarrollo del negocio.

2. Proveedores

Son las organizaciones que suministran las materias primas, tecnología, y otros recursos, es decir, son personas naturales o jurídicas esenciales para el funcionamiento de un negocio, los cuales ofrecen sus recursos con base en su experiencia.

TELETÍO en la actualidad no cuenta con proveedores para la realización de una parrilla televisiva, la cual ayude a formar una audiencia física para el canal.

3. Sustitutos

Son aquellos que ofrecen servicios y/o productos similares, que en un momento determinado cubren la misma necesidad.

Los competidores sustitutos en el mercado local ofrecen productos que pueden remplazar a los que ofrecen el canal TELETÍO y que poseen características similares, entre ellos están: *perifoneo*, *Revista Magazín 15 minutos* y *Estación de Radio de Roldanillo*.

4. Clientes

Son las personas naturales o jurídicas, quienes compran los productos y utilizan los servicios que ofrece el negocio.

La satisfacción del cliente es la razón de ser de un negocio, por lo tanto, es necesario conocer sus necesidades para ofrecer los mejores servicios. Para realizar el estudio sobre los clientes y los clientes potenciales se hace necesario mencionar el grupo objetivo del canal TELETÍO.

Este estudio va dirigido a los 46.375 habitantes del municipio de Roldanillo, teniendo en cuenta que el grupo objetivo está caracterizado por los estratos económicos I, II, III y IV sin tener en cuenta la edad.

Se han establecido como **clientes potenciales** a los habitantes de los tres municipios más cercanos con mayor número de habitantes, como son Zarzal, La Unión y La Victoria; que en el momento no son clientes pero pueden llegar a serlo.

Cuadro 3. Clientes Potenciales

Habitantes	Zarzal	La Unión	La Victoria
Hombres	22.338	15.785	9.871
Mujeres	23.402	17.094	10.481
Total	45.740	32.879	20.352

Fuente: Sisben.

7.1.3 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter. Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por *Michael E. Porter* en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar

con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Para el tipo de empresa como lo es TELETÍO, las barreras de entradas de competidores locales es muy alta debido a que en la actualidad no se están otorgando permisos para nuevos canales, y estos permisos son de costos muy elevados para el ingreso de este tipo de empresa.

Barreras de entrada:

La mayor **barrera de entrada** en este momento es que para abrir un canal ya sea de televisión nacional o por cable se debe autorizar la entrada en vigencia de frecuencias para los canales, los cuales están regulados por la Comisión Nacional de Televisión, la cual no abrirá espacios para esto sino hasta mediados del 2011.

- **Requisitos de capital:** la inversión constituye un obstáculo para las organizaciones que quieran incursionar en el sector de los medios audiovisuales, ya que dependiendo del tamaño de la empresa se determina el capital necesario para invertir en instalaciones, equipos o para cubrir pérdidas, en promedio el capital requerido para iniciar este tipo de negocio es de \$50.000.000.00, los cuales se destinan para la adquisición de todos los equipos e infraestructura necesaria para la exhibición de los mismos, también se requiere contratar con personal calificado que pueda garantizar la realización de las diferentes producciones dentro del canal, facilitando la elaboración de una programación de excelente calidad, para los residentes del municipio de Roldanillo.
- **Costos cambiantes:** esta barrera se refiere a los costos en los cuales incurre una empresa al cambiar de un proveedor a otro, por cambios repentinos en los procesos productivos o en los canales de distribución, entre otros. En este caso específico el canal TELETÍO no tiene en el momento proveedores calificados, que puedan surtir las diferentes necesidades que el canal requiere.
- **Economías de Escala:** indican las reducciones de los costos unitarios de un producto (de la operación o función necesaria para producir un bien), a medida que aumenta el volumen absoluto por periodo. En el caso de los canales se debe contar con una programación, la cual tenga sus seguidores y así poder desarrollar diferentes actividades que ayuden a la sostenibilidad del canal, ya que en la actualidad no existe en TELETÍO.
- **Diferenciación de la marca:** en el sector de los medios audiovisuales no cuenta con lealtad de los clientes debido a la gran variedad que se presenta por los servidores de cable que hay en Colombia, constituyéndose así en una de las barreras de ingreso más significativas, pues se debe abrir una gran brecha para

poder obtener una aceptación por la comunidad, que sería su nicho inicial. El canal TELETÍO no tiene reconocimiento con el cual se identifique su público, por tanto necesita que se establezca una identidad de marca por parte del mismo.

- **Acceso a los canales de distribución:** en este caso el canal presenta sus productos al consumidor final, el cual puede escoger entre la gran variedad de canales existentes en la televisión por cable. TELETÍO no cuenta con realizaciones propias que atraigan consumidores para ver el canal.
- **Integración hacia atrás:** la probabilidad de que un consumidor final monte un canal local es baja, ya que para entrar a competir en este mercado se requiere de un buen capital, de un personal calificado y de una ubicación estratégica del negocio, así como de una buena experiencia.
- **Posicionamiento:** en este mercado la competencia tiende a ser fuerte y se presenta como una amenaza muy significativa para el ingreso de nuevos competidores.
- **Lealtad de clientes:** en el medio audiovisual mantener la lealtad de clientes es fundamental, sin embargo, la lealtad es susceptible, ya que un cliente puede perderse por falta de credibilidad en la información, por un servicio mal prestado u otras causas que a veces las empresas no captan.
- **Requerimientos legales:** es una barrera de entrada para el nuevo competidor, ya que debe acogerse a las normas legales que se requieren para montar un canal local y para contratar el personal, estos requerimientos tienen que ver con las normas impuestas por los entes correspondientes.

2. La rivalidad entre los competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

En este punto TELETÍO se encuentra en desventaja frente a sus posibles competidores a nivel regional y nacional, debido a que no tiene la infraestructura organizacional necesaria para enfrentarse a este tipo de sector; sin embargo, en el municipio cuenta con la ventaja de que es el único canal local y no cuenta con un competidor para tener una competencia directa.

- **Crecimiento del sector:** el sector de los medios audiovisuales no ha crecido en el último año dentro del municipio, al contrario ha decrecido en un 50%, ya que se eliminó el canal que operaba con el otro operador de cable existente en Roldanillo; por este motivo, se puede determinar que el sector se encuentra limitado para el municipio, y sus actividades locales que va a desarrollar le permitirán al canal la posibilidad de aumentar su participación en el mercado. TELETÍO tiene todo un mercado por explotar, el cual ofrece el crecimiento del sector.
- **Competidores numerosos o de igual fuerza:** en la actualidad el canal TELETÍO no cuenta con competidores directos en el municipio, pero cuenta con la sintonía de otros 79 canales tanto nacionales con internacionales, los cuales en su gran mayoría son de mayor tamaño, sintonía y cobertura; haciendo que limite su nicho al municipio al cual pertenece.
- **Diferenciación e identificación:** el canal local TELETÍO de Roldanillo, no cuenta con reconocimiento, ni trayectoria, ni una imagen fuerte dentro del municipio, generando esto una gran brecha que debe empezar a llenar con programación, para así atraer clientes y consumidores los cuales ayuden a su crecimiento empresarial.
- **Costos fijos:** los costos fijos del sector de los canales son relativamente altos, oscilan entre \$50.000.000.00 y \$1.000.000.000.00 dependiendo del tamaño y ubicación geográfica de la empresa; estos negocios requieren de una planta física amplia, obligando a la empresa a utilizar su capacidad productiva, lo que contribuye a que en ocasiones tenga que reducir precios para asegurar las ventas y no tener pérdidas.
- **Balance de competidores:** en el sector de los canales locales, generalmente se da el caso de que se encuentran dentro de cables operadores y deben pagar un monto por la frecuencia a la cual se trasmite por tratarse de pequeños canales los cuales con tal de conservar la propiedad se contentan con una tasa de rendimiento sobre el capital invertido inferior a la ordinaria, la decisión de uno de estos competidores puede ser inadecuada para los demás, porque para competir por los clientes se ven obligados a bajar los precios frente a los canales nacionales.
- **Intereses estratégicos elevados:** la rivalidad es muy volátil debido a que las empresas tienen gran interés en lograr el éxito a través de estrategias tales como publicidad constante en diferentes medios de comunicación local, precios bajos y sobre todo diferenciación en los productos. Los intereses estratégicos en este sector consisten básicamente en aumentar la competitividad mediante la producción de diferentes seriados o programas publicitarios de entidades del municipio.

- **Aumento de la capacidad en grandes incrementos:** en el caso de los canales locales esta variable representa un gran impacto por el tipo de programación que debe ofrecer. Ya que no puede ser exclusivamente publicitaria, sino también comunitaria.

Barreras de salida:

- **Restricciones sociales y gubernamentales:** el canal TELETÍO por tratarse de un canal local no causaría gran problema ni social ni gubernamental, aunque si afectaría a quienes se encuentran empleados en esta organización.
- **Activos especializados:** el sector audiovisual requiere de activos especializados, situación por la cual esta variable se constituye en una barrera de salida del sector ya que los activos que posee o debe adquirir son de alto costo y difícil comercialización.
- **Costos fijos de salida:** por tratarse de un canal local, no se ha realizado grandes inversiones en plantas físicas ni en ningún otro costo fijo que le impida en un momento dado retirarse del mercado.
- **Interrelación estratégica:** TELETÍO cuenta con autonomía para decidir qué hacer sin depender de ninguna empresa central, por lo tanto, puede tomar la decisión de retirarse sin afectar sucursales o departamentos que dependan de la misma.
- **Barreras emocionales:** el canal local TELETÍO es una empresa donde los dueños son los que la administran, por esta razón sienten apego hacia su negocio debido a la dedicación que ahí han puesto, es por ello que ésta se constituye en la barrera de salida fuerte ya que los dueños se niegan a desistir de su empresa.

3. Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

En este punto el canal presenta falencias debido a que no cuenta con una programación fija la cual genere expectativas de atracción hacia el canal, por tal razón no cuenta en la actualidad con tarifas fijas para establecer, márgenes de rentabilidad para el canal.

- **Concentración de clientes:** en el medio audiovisual es claro que muchas personas necesitan realizar pautas publicitarias que se ofrecen en el canal, es por eso que en el mercado existe una baja concentración de clientes porque son muchas las personas que a diario necesitan de estos servicios. Por lo tanto, a menor concentración de clientes, menor poder negociador.

4. Poder de negociación de los proveedores

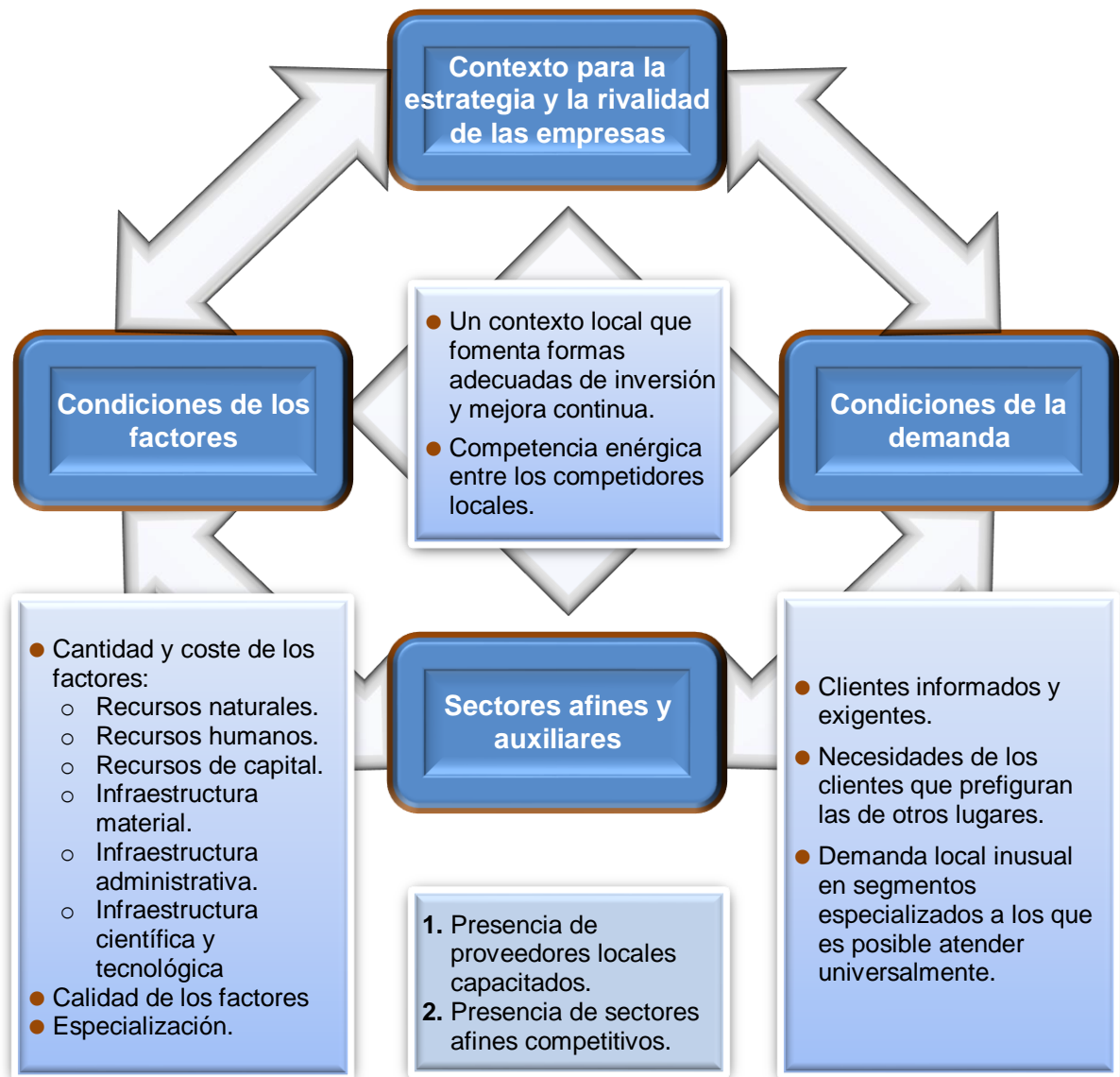
Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. Los proveedores de TELETÍO son prestadores de servicios (servicios públicos) los cuales están regulados por el gobierno nacional el cual cuenta con tarifa a nivel nacional; y no cuenta en el momento proveedores para la realización de una parrilla televisiva la cual ayude a formar una audiencia fija para el canal.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. En la actualidad los únicos productos sustitutos que le pueden hacer competencia al canal local de Roldanillo serían: la *Estación de Radio de Roldanillo*, la cual es el medio masivo más organizado en el momento en el municipio; la *Revista Magazín 15 minutos* la cual sale mensualmente y cuenta con unos pocos adeptos y otro medio que podría generar competencia serían los perifoneos y bici valla que se hacen dentro del municipio, el cual es muy común en municipios mediano-pequeños como lo es Roldanillo, Valle del Cauca.

- **Dinámica de los productos sustitutos:** las empresas que ofrecen los productos sustitutos hacen parte del mercado informal que es típico de esta zona, el cual es muy utilizado como medio de información publicitario. Los productos sustitutos no representan una fuerte amenaza para el canal de este municipio, ya que este ofrece otros servicios adicionales a la competencia, como poder llegar a más hogares, siendo transmitido por medio de uno de los proveedores de la región.

Ilustración 2. Las Cinco Fuerzas Competitivas



Fuente: PORTER, Michael. *Estrategia Competitiva*. México: CECSA, 1984.

Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consiste en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le da ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podrá utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios. *Porter* identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

- **Economías de Escala.** Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente. Este parámetro no se encuentra establecido por la organización la cual debe realizar un estudio de mercados de municipios aledaños que cuenten con este tipo de puntos dentro de su organización.
- **Diferenciación del Producto.** Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera. Además la globalización hace que para este tipo de sector (medios masivos de televisión) haya mucha competencia a un nivel internacional haciendo que los canales de los diferentes municipios de Colombia se vean relegados a un segundo plano debido que no cuenta con la infraestructura para realizar grandes proyectos y se vean relegados a la realización de pequeños proyectos u organización comunitaria en para los deferentes municipios donde entre la señal televisiva.
- **Inversiones de Capital.** Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan. Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes anti monopolísticas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopólicas. No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos. Aquí *Sun Tzu* nos advierte “*Si se efectúa un ataque en la proporción de uno contra*

diez hay que comparar, en primer lugar, la sagacidad y la estrategia de los generales contendientes...”.

Para este punto TELETÍO se encuentra en desventaja frente a otros posibles competidores debido que no cuentan con una organización contable definida ni con ninguna otra clase de organización; a esto cabe agregar que no se tiene un presupuesto con el cual se pueda desarrollar un plan de trabajo.

- **Desventaja en Costos independientemente de la Escala.** Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho. Para este punto TELETÍO debe tratar de realizar convenios con instituciones educativas, que deseen contar con actividades extracurriculares para poder adquirir, no solo una parrilla televisiva, sino también contar con una audiencia fija para el adecuado desarrollo del canal; además debe explotar la ventaja con que cuenta, la cual es de ser el único canal municipal con el cual cuenta Roldanillo.
- **Acceso a los Canales de Distribución.** En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado. TELETÍO debe buscar la forma de desarrollar la forma de realizar programas y tener la producción para lo cual debe buscar personal idóneo para desempeñar este tipo de actividades debido que en el municipio, las personas que realizan este tipo de trabajos lo hacen como segunda actividad y no le dan la seriedad, con la cual se debe desarrollar.
- **Política Gubernamental.** Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la

eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados. TELETÍO debe buscar la forma de desarrollar un plan de actividades, que se encuentren dentro de los parámetros legales y buscar asesorías adecuadas para la implementación de la producción de programas propios del municipio, y de esta manera poder contar con ingresos fijos los cuales en la actualidad no cuenta.

7.2 ANÁLISIS DE ENTORNOS

Según **Michael E. Porter** “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”²³.

En términos generales ambiente se refiere a la idea de exterior, aunque el entorno es muy amplio y abarca fuerzas tanto sociales, como económicas, políticas, culturales y tecnológicas. El análisis clave para toda empresa es el sector o sectores en los cuales compite. Todas las organizaciones tienen fuerzas externas, las cuales son de gran importancia porque afectan de manera general a todas las empresas del sector industrial, por este motivo se debe tener en cuenta que la clave del éxito se encuentra en las habilidades que tienen para enfrentarse estos factores de manera que se aprovechen las oportunidades y se contrarresten las amenazas.

7.2.1 Entorno Económico. Este estudio es importante porque permite determinar e identificar las políticas y tendencias económicas, brindando un panorama real del estado financiero de la región o área de influencia para los municipios Roldanillo, La Unión, La Victoria y Zarzal.

“La organización debe considerar en los factores económicos: disponibilidad de crédito, tasa de inflación, niveles de desempleo, crecimiento económico, tasa de interés, entre otros”²⁴.

El análisis del estado de la economía de una zona, región o país es importantísimo, porque dependiendo de cómo se presente esta en el mercado, ofrece una información para aprovechar oportunidades y derrotar amenazas que

²³ **PORTER**, Michael. *Estrategia Competitiva*. México: CECSA, 1984.

²⁴ **BLANK BUBIS**, León. *La Administración de las Organizaciones*. Cali: Centro Editorial Universidad del Valle, 1990.

presenten, fortaleciendo la empresa con el desarrollo de sus actividades y su trabajo, descartando las debilidades que pueda tener en ese momento.

El correcto análisis del medio ambiente económico sirve de guía para las organizaciones industriales, comerciales, de servicio; porque este análisis permite analizar cuándo lanzar un producto o servicio al mercado, cuándo realizar grandes inversiones en sus plantas o centros de operación y cómo empezar a trabajar en forma adecuada.

a) Inflación

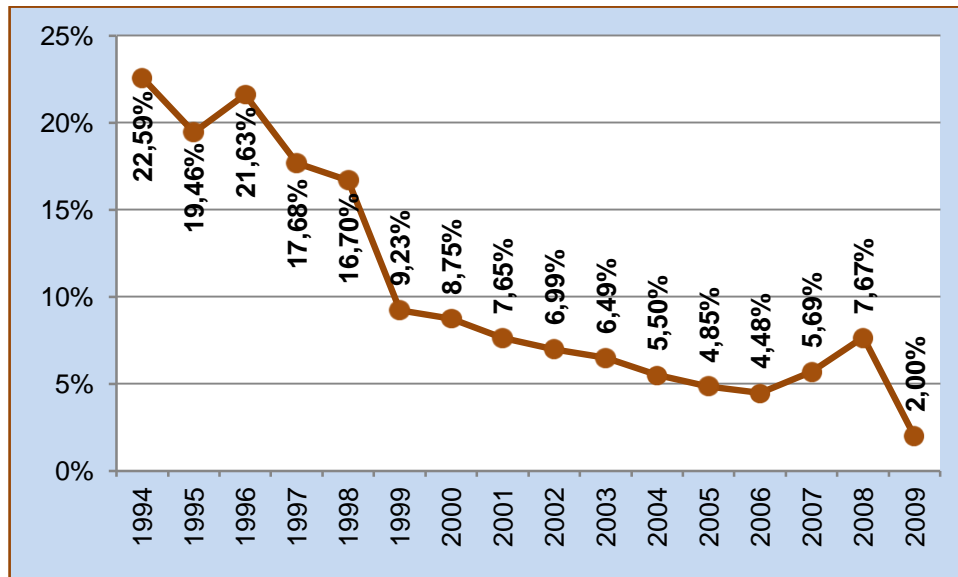
Se puede catalogar como la subida generalizada de los precios. La inflación de nuestro país se mide con el IPC, este índice es una medida ponderada, no es la medida exacta de los precios de todos los productos en el mercado.

El modelo de política económica aplicado en Colombia durante la mayor parte de la segunda mitad del siglo XX le permitió obtener índices de inflación anual estables, considerados como los más bajos en el contexto, latinoamericano.

En la actualidad, la inflación se ubica alrededor del 0,60 por ciento, inferior en 0,23 puntos porcentuales al registrado en el mismo mes de 2010 (0,83 por ciento); en lo corrido del año, el índice registra una variación de 1,52 por ciento, mientras que para los doce meses se ubica en 3,17 por ciento. Las alzas han sido generadas por diferentes factores, pero principalmente por el invierno de finales del año pasado y la nueva temporada de lluvias que comenzó a registrarse a mediados de febrero de este año, y que podría extenderse hasta junio próximo. Las alzas se registran a pesar de que el ajuste de los precios de la gasolina entró en vigencia en marzo. La tasa de inflación en la economía colombiana se ha venido comportando en los últimos años de la siguiente manera: para el año 2000 cerró con un 8,75%; para el año 2001 cerró con un 7,65%; en lo que se refiere para el año 2002 la inflación se situó en un 6,99% y para el año 2003 se ubicó en un 6,49%.

La Junta Directiva del Banco de la República en su sesión del 28 de noviembre, fijó la meta de inflación del año 2004 en un 5,50%, en el año 2005 con el 4,85%, en el 2006 con 4,48%, al 2007 con 5,69%, en el 2008 con 7,67 y para el año 2009 se cierra con el 2%.

Ilustración 3. Porcentaje de Inflación Anual desde 1994 - 2009



Fuente: <http://www.businesscol.com/economia/precios>

Como se puede observar en la ilustración anterior el IPC ha tenido un comportamiento descendente desde el año 1999 al año 2007, en el 2008 se tuvo un crecimiento relevante con relación a los años anteriores y en el año 2009 se logró cerrar con el índice más bajo de los últimos años del 2%, en el año 2010 cerró con el 3,17%, esto afecta de manera positiva a la empresa TELETÍO ya que permite tener capacidad de compra y adquirir productos publicitarios para dar a conocer información importante de las organizaciones que quieran ofrecer sus servicios a la comunidad.

b) Producto Interno Bruto (PIB)

Esta variable da el Producto Interno Bruto (PIB) o el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una nación en un año determinado. El PIB al tipo de cambio de Paridad del Poder Adquisitivo (PPA) de una nación es la suma de valor de todos los bienes y servicios producidos en el país valuados a los precios que prevalecen en los Estados Unidos. Esta es la medida que la mayoría de los economistas prefieren emplear cuando estudian el bienestar per cápita y cuando comparan las condiciones de vida o el uso de los recursos en varios países.

La tasa de crecimiento económico más alta de los últimos ocho años registró la economía colombiana durante 2003 al lograr un aumento del 3,74 por ciento en el Producto Interno Bruto.

La revelación la hizo el Presidente de la República *Álvaro Uribe Vélez*, durante la Asamblea General de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), donde agregó que sin tener en cuenta la influencia de los cultivos ilícitos el incremento fue del 4,06 por ciento.

Precisamente el Departamento Nacional de Estadísticas (DANE) informó que en el 2002 la economía había crecido en 1,62 por ciento en el 2001 en 1,39 por ciento; en el 2000 en 2,92 por ciento y en el año 99 un -4,20 por ciento²⁵.

En el 2003 el crecimiento de la economía Colombiana fue de un 1,5% el cual puede explicarse principalmente por el buen desempeño de la construcción (5,76%). Comenzando en el 2004, los indicadores muestran un buen dinamismo en diferentes sectores, especialmente en la construcción y en la industria; este repunte en la economía nacional hace pensar al DNP que la expansión del PIB del primer trimestre estaría cercana al 3%, generando posibilidad que la entidad alcance su meta de crecimiento actual el cual es del 2% a un rango de 2,4% al 2,7%. Estas cifras soportan la proyección para el 2004 de 2,4% que esperan los expertos para el sector industrial. “Prácticamente el único supuesto de la proyección de crecimiento económico que se ha venido cumpliendo ha sido el de las exportaciones, puesto que el deterioro de la economía venezolana ha hecho que las ventas de productos hacia ese país disminuyeran notablemente y la demanda de los mismos, lo que frenó un poco el proceso de disminución de la inflación”²⁶.

El rezago en la infraestructura, la falta de comercio con Venezuela e incluso la demora de la vigencia de los acuerdos comerciales, fueron los factores para que el aumento del PIB del año pasado sea uno de los más bajos de América Latina.

Si bien el dato del crecimiento económico del 4,3% fue muy bueno para el país, que incluso superó las expectativas, como lo afirmó el Ministro de Hacienda, el Producto Interno Bruto (PIB) colombiano del 2010 solamente superó el indicador de Ecuador y Venezuela²⁷.

El crecimiento en las ventas externas del país se ha visto relativamente compensado con una mayor demanda interna.

²⁵ Disponible en Internet:

<http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/sne/2004/marzo/31/16312004.htm>

²⁶ **Banco de la República, DNP y Estimativos Dinero.**

²⁷ Disponible en Internet: <<http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/pib-colombiano-crecimientos-bajos-region/116043>>

De acuerdo con lo anterior, “los expertos mantienen su proyección de crecimiento de la economía colombiana en un 2,4%, el cual se vería sustentado en sectores como construcción y agricultura”²⁸.

El sector de las telecomunicaciones ha mostrado en el último año la estabilización de su ritmo de crecimiento. Desde luego que aún se está lejos de los crecimientos del 15 al 20% anual de mediados de los años 90, pero continúa siendo el sector con una de las mayores dinámicas de la economía nacional. De esta manera, las comunicaciones ya corresponden al 2,7% de la economía del país.

Después del excelente crecimiento del año 2001 (9,26%), en el año 2002, el PIB de telecomunicaciones presentó un ligero descenso en su ritmo de crecimiento, alcanzando el 7,81% en el 2002. Los resultados del primer trimestre del año 2003 permiten prever que este año el sector crecerá entre el 8 y el 9%, en el año 2004 presenta un resultado del 7,6%, en el 2005 del 7,8%, en el 2006 se logra un alto crecimiento con relación de los años anteriores de 12,1%. Presenta una baja en el año 2007 de 9,6%, en el entre el año 2008 y el 2010 continua presentando descenso, en el transcurso del año 2011 ha tenido un buen comportamiento del 5,5%.

La evolución de las principales variables económicas en Colombia no se puede analizar sin tener en cuenta previamente el contexto internacional, tanto mundial como regional y sus perspectivas. De acuerdo con el Banco Mundial, la intensificación de la crisis financiera en septiembre de 2008 alteró notablemente el panorama económico mundial. Se espera que a lo largo del 2009 haya una contracción de 2,9 por ciento en la producción mundial, la primera contracción desde la Segunda Guerra Mundial. De igual manera, se prevé que el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de los países en desarrollo se desacelere marcadamente, de 5,9% en 2008 a 1,2% en 2009, logrando con esto llegar a un equilibrio en el año 2010.

La situación financiera con es considerada como la mejor y única medida de la posición competitiva de una empresa ya que se pueden establecer las fortalezas y debilidades financieras de una organización. En cuanto al manejo financiero de la empresa TELETÍO, es necesario tomar estrategias de mercado para un mejor resultado en los estados financieros básicos como el balance general y el estado de resultados, las cuales arrojan datos exactos, logrando con esto la supervivencia y crecimiento del canal.

²⁸ *Ibíd.*

c) Tasa de Interés

“La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube”²⁹. La tasa de interés solo puede concebirse en rigor, como una medida de las muchas tasas del mercado ponderada según la importancia de cada crédito, depósito y colocación dentro del total.

Cuando la tasa de interés sube, los demandantes desean comprar menos, es decir, solicitan menos recursos en préstamo a los intermediarios financieros, mientras que los oferentes buscan colocar más recursos (en cuentas de ahorros, CDT's, etc.). Lo contrario sucede cuando baja la tasa: los demandantes del mercado financiero solicitan más créditos, y los oferentes retiran sus ahorros.

Los expertos en el análisis económico aquí en Colombia, dicen que para este año la proyección en el crecimiento de la economía, será de un 5 a un 6%. Los resultados registrados por la inflación en lo corrido del 2010 cerró en 3,17%, entre otros factores llevaron a subir la proyección de la variación del IPC que para el cierre del año se espera sea de un 6,8%. Como consecuencia de la buena liquidez de la economía, la cifra esperada de cierre de la DTF de este año es de 2,9%; de igual manera se espera que la TRM para el cierre de este año será de \$2950, con una devaluación del 3%.

La tasa de interés afecta de una manera negativa para los inversionistas y comerciantes de la región ya que al darse el alza en la tasa hay menos interés al realizar créditos para las compras e inversiones de publicidad. Por el contrario cuando se presenta baja tasa de interés los demandantes solicitan créditos para realizar inversiones, acrecentar los negocios e invertir en publicidad para dar a conocer cada vez más sus productos y servicios.

d) Tasa Representativa del Mercado (TRM)

Es el indicador oficial de la tasa de cambio en Colombia, la cual corresponde al promedio ponderado de las compras y ventas efectuadas en el mercado cambiario y libre, exceptuando las operaciones del mercado; Las operaciones incluidas corresponden a las efectuadas en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. Esta tasa es calculada por la Superintendencia Financiera de Colombia y se publica diariamente.

²⁹ Disponible en Internet: <http://www.banrep.gov.co/informes-economicos/ine_pre_frec3.htm>

El mercado cambiario está conformado por los intermediarios cambiarios autorizados (por ejemplo entidades financieras) y el mercado libre corresponde a las transacciones efectuadas por el público en general. En Colombia el mercado cambiario efectúa sus operaciones a través del Sistema Electrónico de Transacción de Moneda Extranjera SETFX, el cual permite la compra y venta de divisas en tiempo real, así como registrar de manera oficial dichas operaciones³⁰.

En el transcurso del año 2011 la TRM ha presentado descenso ya que este se mueve según el mercado libre y las divisas que entran al país, tomando como base el día 12 de abril se encuentra en \$1.815.

7.2.2 Entorno Sociocultural. Las fuerzas culturales y sociales constituyen cambios en nuestro sistema sociocultural que pueden afectar las acciones de las organizaciones y de la demanda de productos y servicios, cada país tiene un sistema social y cultural que comprende ciertas creencias y valores, donde son identificadas las características de cada cultura o sociedad.

Existe una gran heterogeneidad en la edad, en la raza, en el sexo y en los valores de cada persona o grupo de ellas, el entorno cultural es muy extenso y complejo; por esa misma diversidad que existe en un conjunto de personas que aunque comparten una misma labor o comunidad, se diferencian entre sí por sus responsabilidades familiares, por la naturaleza de su trabajo o por los valores de cada uno. Actualmente el Valle del Cauca cuenta con factores culturales, en parte impuestos por los españoles, y por la influencia de los principios básicos norteamericanos trasladados a Latinoamérica, además la herencia de los militares y la iglesia católica que destacan el mando y verticalismo a nivel departamental. La cultura vallecaucana es alegre y carnalera, se destaca por sus fiestas anuales. En nuestra región la cultura va más allá de las artes y de las letras y se encuentra implícita en el diario vivir, en el civismo, en la educación y en el folclor de nuestra gente.

El municipio de Roldanillo conocido como *el municipio dulce del Valle* fue fundado el 1º de abril de 1909 por Decreto No. 72 del 23 de marzo de 1909 por la Gobernación de Buga. Es un municipio de gran empuje y de grandes oportunidades, pues este ha demostrado ser un centro de intercambios que va más allá de la visión municipal y los servicios propios de la dinámica económica de un centro poblado, sino que también puede ser por el tamaño, su ubicación geográfica y su estructura vial, un polo de intercambio regional con el norte del Valle y el llamado eje cafetero, además de ser puerta de entrada del Valle del Cauca. Las mezclas de los diferentes grupos étnicos y de personas de todo el país

³⁰ Disponible en Internet: <<http://finanzasydinero.com/blog/%C2%BFque-es-la-trm/>>

en nuestra región, la excelente zona de trabajo y vivienda y la fácil accesibilidad de los diferentes departamentos del país agrupó a un sinnúmero de personas, de otros departamentos que han logrado realizar sus objetivos en el Valle del Cauca.

Se predica muy intensamente la creencia católica pero con el paso del tiempo y en los últimos 12 años se han asentado diferentes grupos de creencias religiosas. Los sitios turísticos del municipio son: las piscinas del padre, Museo de Arte Omar Rayo.

Las fiestas patronales son realizadas en el mes de enero y festejan el aniversario municipal.

Estratos en que se divide la sociedad Roldanillense:

- Estrato I (Bajo-bajo).
- Estrato II (Bajo).
- Estrato III (Medio-bajo).
- Estrato IV (Medio).

Los diferentes estratos sociales tienen una percepción muy distinta de los principales problemas sociales para resolver y de las expectativas económicas.

Mientras que la clase alta cree en la recuperación económica y su mayor preocupación es la guerrilla, las clases medias y bajas son más pesimistas sobre la recuperación económica y su mayor preocupación es el desempleo.

Este municipio cuenta con los siguientes centros educativos:

a) Instituciones educativas del municipio:

- Institución Educativa “Belisario Peña Piñeiro”.
- Institución Educativa “Nuestra Señora del Chiquinquirá”.
- Institución Educativa “Normal Jorge Isaac”.

b) Universidad y Educación Técnica Profesional:

- INTEP. Instituto Técnico Profesional.

c) Cuenta con entidades financieras:

- Davivienda.
- Bancolombia.
- Coopserv.

En cuanto a salud se refiere el municipio cuenta con el Hospital San Antonio, UBA Coomeva, Salud Colombia.

7.2.3 Entorno Tecnológico. La tecnología es el conocimiento acerca del desarrollo de ciertas tareas o actividades, o los medios estandarizados para lograr un objetivo o resultado predeterminado.

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios. Por ejemplo, la superconductividad, la ingeniería de computación, los computadores personales, la robótica, las fábricas automáticas, las comunicaciones, el láser, las redes satelitales, la fibra óptica y la transferencia de fondos electrónicos están teniendo muchas repercusiones en las organizaciones y a su vez revolucionan las operaciones de los negocios.

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tener en cuenta al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente a los productos, a los servicios, a los proveedores, a los competidores y a los clientes.

El ritmo del cambio tecnológico va en aumento y a su paso está acabando o fortaleciendo literalmente, cada vez más a los negocios.

Hoy en día se ve la tecnología como una herramienta capaz de reducir costos, aumentar las ventas, mejorar la cadena de suministro y fortalecer las relaciones con los clientes.

La tecnología marca la diferencia y es uno de los factores más importantes en la productividad de las empresas. La velocidad con la que se desarrolla en los sectores y las características de ubicuidad hacen que sea indispensable contar con soluciones tecnológicas para cada actividad permitiendo a las empresas

reaccionar de forma ágil y oportuna a los continuos cambios del mercado globalizado³¹.

Actualmente la tecnología y las comunicaciones son las que más operan en nuestro entorno, siendo indispensable para todos los sectores la constante actualización de los sistemas de información y de las tecnologías en general, para lograr la total calidad en los productos y los servicios; para maximizar la competitividad en el mercado.

Los tipos de televisión son:

- **TV analógica:** la televisión hasta tiempos recientes, principios del siglo XXI, fue analógica totalmente y su modo de llegar a los televidentes era mediante el aire con ondas de radio en las bandas de VHF y UHF. Pronto salieron las redes de cable que distribuían canales por las ciudades. Esta distribución también se realizaba con señal analógica, las redes de cable pueden tener una banda asignada, más que nada para poder realizar la sintonía de los canales que llegan por el aire junto con los que llegan por cable.
- **TV digital:** la difusión de la televisión digital se basa en el sistema DVB Digital Video Broadcasting y es el sistema utilizado en Europa. Este sistema tiene una parte común para la difusión de satélite, cable y terrestre. Esta parte común corresponde a la ordenación del flujo de la señal y la parte no común es la que lo adapta a cada modo de transmisión. Los canales de transmisión son diferentes, mientras que el ancho de banda del satélite es grande el cable y la vía terrestre lo tienen moderado, los ecos son muy altos en la difusión vía terrestre mientras que en satélite prácticamente no existen y en el cable se pueden controlar, las potencias de recepción son muy bajas para el satélite (llega una señal muy débil) mientras que en el cable son altas y por vía terrestre son medias, la misma forma tiene la relación señal-ruido.
- **Televisión Digital Terrestre (TDT):** la difusión de la televisión digital vía terrestre, conocida como TDT se realiza en la misma banda de la difusión analógica. Los flujos de transmisión se han reducido hasta menos de 6 Mb/s lo que permite la incorporación de varios canales. Lo normal es realizar una agrupación de cuatro canales en un *Mux* el cual ocupa un canal de la banda (en analógico un canal es ocupado por un programa). La característica principal es la forma de modulación.

³¹ *Enciclopedia del Management*. Barcelona España: Océano. 1995. p. 36.

- **Televisión por cable:** surge por la necesidad de llevar señales de televisión y radio, de índole diversa, hasta el domicilio de los abonados, sin necesidad de que éstos deban disponer de diferentes equipos receptores, reproductores y sobre todo de antenas. La ventaja del cable es la de disponer de un canal de retorno, que lo forma el propio cable, que permite el poder realizar una serie de servicios sin tener que utilizar otra infraestructura.
- **Televisión por satélite:** la difusión vía satélite se inició con el desarrollo de la industria espacial que permitió poner en órbita geoestacionaria satélites con transductores que emiten señales de televisión que son recogidas por antenas parabólicas. La transmisión vía satélite digital se realiza bajo la norma DVB-S, la energía de las señales que llegan a las antenas es muy pequeña aunque el ancho de banda suele ser muy grande.
- **Televisión IP (IPTV):** el desarrollo de redes IP, basadas en accesos de los clientes a las mismas mediante ADSL o fibra óptica, que proporcionan gran ancho de banda, así como el aumento de las capacidades de compresión de datos de los algoritmos tipo MPEG, ha hecho posible la distribución de la señal de televisión de forma digital encapsulada en mediante protocolo IP.

Un tema importante que debemos tener en cuenta en este negocio es la nueva tecnología que próximamente se empezará emitir en nuestro país y se denomina TDT (Televisión Digital Terrestre). La TDT sustituirá a la televisión analógica convencional. La imagen, el sonido y los servicios adicionales se transmitirán en información digital, que es difundida a través de las ondas terrestres y recibida por las antenas de televisión convencionales.

La diferencia entre la TDT y TV por suscripción es que la televisión por suscripción es un servicio pago que se puede recibir satelitalmente o por cable, mientras que la TDT, es un servicio gratuito que es recibido a través de las antenas que se ubican en el techo de las casas y de los televisores preparados para recibir señales digitales o mediante las cajas decodificadoras y los televisores convencionales.

Para Colombia, el sistema de televisión digital elegido es el europeo DVB-T. La decisión de la Comisión Nacional de Televisión fue anunciada el jueves 28 de agosto de 2008, después de diferentes retrasos y negociaciones. Colombia determinó operar con el sistema de compresión MPEG-4. El apagón analógico está programado para el año 2017. La comisión tuvo previsto iniciar el proceso de implementación de la televisión digital terrestre para el año 2009. La decisión fue tomada luego de analizar diferentes aspectos, tales como pruebas técnicas realizadas con los tres estándares en todo el territorio nacional, un estudio sobre

hábitos de consumo en Colombia (Contratado con la firma encuestadora Napoleón Franco y finalmente el Estudio sobre el Impacto Socioeconómico realizado por la Universidad de Antioquia, el cuál simuló y evaluó el impacto que tendría implementar los tres estándares. El estudio de más de 900 páginas fue contrato por el Ministerio de Comunicaciones y ha sido calificado por diversos sectores académicos nacionales e internacionales como uno de los más completos y rigurosos que se ha realizado hasta ahora en América Latina, no solamente por su extensión sino por el número de variables involucradas.

A partir del 29 de enero de 2010 comenzó oficialmente la TDT en Colombia, con la emisión de la señal digital de televisión en parte del centro y norte de la ciudad de Bogotá, a través de los canales públicos Canal Uno, Señal Institucional y Señal Colombia desde la estación Calatrava. En julio la cobertura se extendió en un 45% del territorio nacional, incluyendo los canales regionales. El 15 de febrero de 2010, la Junta Directiva de la CNTV asignó las frecuencias de TDT para los canales nacionales públicos y privados, regionales, locales con y sin ánimo de lucro, aquellas para ser utilizadas en tecnología digital móvil y liberó los canales comprendidos entre el 64 y el 69, para que el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, las reasigne en otros servicios de telecomunicaciones. Estas frecuencias serán válidas para la capital y otras regiones importantes del país. Para marzo de 2010, el cronograma definitivo por parte de los operadores nacionales privados Caracol y RCN, continúa oculto, incluso para el Gobierno. Se ha prometido que los decodificadores DVB no superarán el costo de \$30.000 pesos colombianos (unos U\$15 Dólares). En abril de 2010, importantes firmas de electrónica comenzaron a comercializar los primeros televisores con decodificador DVB incorporado listos para TDT. Mientras que la cámara de electrodomésticos de la ANDI, informa que "la venta de televisores de nueva tecnología como son LCD, Plasmas y LED (sic) viene creciendo a pasos agigantados". En junio del 2010 se tenía previsto que los operadores privados emitieran sus señales digitales de Televisión en Colombia. En diciembre del 2010 se iniciaron las señales de prueba de los principales canales privados de televisión, en las frecuencias asignadas (ya lo venían haciendo en frecuencias temporales). Se anuncia por parte del director de la CNTV la venta de los decodificadores para la TV digital en el país, desde US\$40 dólares a partir de Enero del presente año.

Actualmente Caracol y RCN, probaron su cambio de señal en Bogotá y Medellín, y la Comisión Nacional de Televisión trabaja conjuntamente con la Superintendencia de Industria y comercio para expedir una serie de medidas de protección al usuario final, con el fin de evitar engaños por parte de vendedores de televisores y cajas decodificadoras que no cumplan con los parámetros técnicos definidos por la Comisión Nacional de Televisión.

7.2.4 Entorno Político. Todas las organizaciones se hallan afectadas en cierto modo por los distintos sistemas políticos y legales de sus entornos. El sistema político es una variable importante en todos los aspectos de la toma de decisiones y de la actividad directiva.

El entorno político es muy importante para las organizaciones porque es éste el que influye sobre las leyes y regulaciones que gobiernan el ejercicio de las empresas, incluyendo sistemas legales y políticos del ámbito nacional, regional, local y en algunos casos del ámbito internacional³².

El impacto gubernativo más evidente para las empresas es el de regulación y de gravamen de impuestos, las reformas tributarias, el impuesto al patrimonio reglamentos de comercio exterior (aranceles), políticas fiscales, monetarias, leyes municipales, emitidas por el consejo municipal, control del terrorismo, elecciones, ley de defensa del consumidor, deuda externa, seguros, pensiones, jubilación, legislación sobre el empleo, entre otros.

Las actividades políticas son las que se encargan del ejercicio del poder del estado y la pugna para conseguir dicho ejercicio.

Dicha pugna se realiza con la participación de los partidos políticos, principalmente en los estamentos democráticos, representados principalmente por partido liberal y conservador los cuales mantenían la hegemonía en el poder, sin embargo en los últimos años los partidos independientes han tomado vuelo desplazando de manera significativa a los partidos tradicionales como fue demostrado en las últimas Elecciones Presidenciales y las Elecciones de Gobernador, Alcaldes, Cámara de Representantes y Senado de la República.

³² **Ibíd.**, p. 43.

Entorno	Variable	Tendencia	Impacto	Incidencia	Por qué
Económico	Tasa Representativa del Mercado (TRM): es el indicador oficial de la tasa de cambio en Colombia, la cual corresponde al promedio ponderado de las compras y ventas efectuadas en el mercado cambiario y libre, exceptuando las operaciones del mercado.	El mercado cambiario está conformado por los intermediarios cambiarios autorizados (por ejemplo entidades financieras) y el mercado libre corresponde a las transacciones efectuadas por el público en general.	El impacto de la TRM es directa ya que es la permite que el mercado colombiano, se mantenga en un movimiento constante de intercambios, logrando con esto aprovechamiento del mercado libre.	Alta	De esta variable depende directamente la demanda de los servicios que ofrece el canal, ya que define la capacidad adquisitiva de los clientes. Esta variable afecta al canal, ya que es la que permite que haya flujo de dinero en el mercado comercial.
	Inflación: es el crecimiento en el nivel general de precios. Teniendo como base el IPC del mes anterior.	La inflación presenta una clara tendencia decreciente, y se encuentra en unos niveles históricos, llegando a representar la tasa más baja en Latinoamérica lo cual fortalece el crecimiento de la economía. Permitiendo la adquisición de materias primas, maquinaria, etc.	Esto afecta de manera positiva a la empresa TELETÍO ya que permite tener capacidad de compra y adquirir productos publicitarios para dar a conocer información importante de las organizaciones que quieren ofrecer sus servicios a la comunidad.	Alta	El comportamiento de esta variable esta directamente ligado con la adquisición de materias primas y con la capacidad de compra de los usuarios, lo cual afecta directamente a una empresa en crecimiento como esta.

Entorno	Variable	Tendencia	Impacto	Incidencia	Por qué
Económico	Tasa de interés: es el precio del dinero en el mercado financiero, se refleja a través de la DTF. En nuestro país la tasa de interés en el 2010 cerró en 3.17% y en lo corrido de este año se encuentra en 3%.	La tasa de interés en la actualidad se encuentra para los inversionistas y ahorradores en un punto medio, mientras que para la adquisición de préstamos y solicitudes financieras afecta de manera negativa por el alza que ha tenido en los últimos años el mercado comercial.	Cuando la tasa de interés sube, los demandantes desean comprar menos, es decir, solicitan menos recursos en préstamo a los intermediarios financieros, mientras que los oferentes buscan colocar más recursos. Lo contrario sucede cuando baja la tasa: los demandantes del mercado financiero solicitan más créditos, y los oferentes retiran sus ahorros.	Alta	Lo que se espera en el ámbito nacional, es que la tasa de interés contribuya de manera gradual a la solución inmediata del deterioro económico, ya que aplicada a nuestra organización afecta de manera negativa la parte de inversiones de maquinaria para el crecimiento del canal.
	PIB: mide los índices monetarios de todos los bienes y los servicios producidos por un país a término de un año.	El PIB colombiano ha marcado un notable descenso por el impacto de situaciones tales como: la caída de la demanda de los productos, el peso que siguen manteniendo los intereses, la subida de impuestos, la violencia que conlleva a la desconfianza de los inversionistas.	El PIB en un país logra un impacto alto ya que afecta directamente a las empresas y consumidores, generando obtener nuevas inversiones y nuevos créditos cuando ha mostrado crecimiento en la economía.	Alto	En los últimos años la actividad económica del país ha mostrado pequeños crecimientos del PIB, dando como resultado una mayor demanda para consumidores e inversionistas. Afecta al canal de manera positiva ya que muestra al país el crecimiento que tiene el municipio.

Entorno	Variable	Tendencia	Impacto	Incidencia	Por qué
Sociocultural	La Educación: es un elemento primordial para la formación de la vida del ser humano.	En los últimos años la educación juega un papel muy importante en los sectores de la economía adquiriendo así gran importancia para la formación y crecimiento de una empresa.	La educación hace parte de la cultura que se tiene en cada país, ya que este es el método para formar en el ser humano conocimiento.	Bajo	Roldanillo cuenta con grandes niveles de estudio, como son educación preescolar, primaria, secundaria, universitario y educación no formal.
	Festividades: son las celebraciones que se realizan en cada municipio con características diferentes en cada región.	Tiene gran influencia en el mercado de las telecomunicaciones, ya que permite la llegada de visitantes. En los últimos años las festividades han permitido en muchos casos dar un crecimiento económico al mercado del municipio.	Estas fiestas permiten la llegada de visitantes a nuestro municipio lo que hace que muchas personas puedan conocer el gran comercio que tiene el municipio de Roldanillo.	Alta	Empieza a tener sintomía el canal, ya que pueden disfrutar de la variada programación que se presente. El cual beneficia a la empresa generando un aumento de pautas publicitarias.

Entorno	Variable	Tendencia	Impacto	Incidencia	Por qué
Tecnológico	<p>Los Cambios Tecnológicos y las Comunicaciones: las empresas en general han logrado entrar en el mundo de la tecnología utilizando la variedad de los métodos, de los procedimientos y de los equipos para el desarrollo de las labores. Todas las empresas buscan las formas más eficientes para una óptima comunicación con los clientes, luchan siempre por gozar de los servicios que ofrecen la globalización, la internacionalización de la economía y la apertura de los mercados.</p>	<p>Los cambios que la tecnología ofrece son cada vez más rápidos y diversos. El buen manejo de la información permite una base de datos actualizada y una información detallada de los usuarios o compradores de los bienes o de los servicios.</p>	<p>El uso constante de las comunicaciones se ha convertido en herramientas muy eficientes para hacer frente a la competencia y por ende lograr el desarrollo empresarial.</p>	Alta	<p>El canal TELETÍO no cuenta con equipos que permiten un eficiente funcionamiento del canal, lo cual impide.</p>
	<p>Televisión digital terrestre (TDT): es la transmisión de imágenes en movimiento y su sonido asociado (televisión) mediante una señal digital (codificación binaria) y a través de una red de repetidores terrestres.</p>	<p>Esta innovación tecnológica implicará para el país no solo un cambio en la forma de producir, comercializar, transmitir y recibir la televisión, sino también en cómo la verán los televidentes. El cambio a la TDT, apunta a un incremento de la oferta de canales.</p>	<p>Si los canales locales sin ánimo de lucro no se preparan para la llegada del TDT, o no se unen para emitir sus canales en un multiplex y realizan producciones acordes con el reacomodo de las audiencias, se verán obligados a desaparecer.</p>	Alta	<p>Por que al llegar el TDT, el canal se vera afectado por que la teleaudiencia ya tendrá mas opciones de canales que los desplazara por la falta de programación.</p>

Entorno	Variable	Tendencia	Impacto	Incidencia	Por qué
Tecnológico	Innovación: tienden a transformar los sistemas de cultura tradicionales, produciéndose con frecuencia consecuencias sociales inesperadas. Por ello, la tecnología debe concebirse como un proceso creativo.	La innovación hace parte primordial de una organización para mantenerse dentro de un mercado y poder competir con los demás, permitiendo innovar cada vez a la ciudadanía.	La innovación permite que se incursione en nuevos mercados y que las empresas se hagan más competitivas ante grandes empresas del país. capaz de reducir costos, aumentar las ventas, mejorar la cadena de suministro y fortalecer las relaciones con los clientes.	Alta	A medida que la sociedad ha evolucionado, ha traído consigo la necesidad de crear nuevas maneras para adaptarse a la vida en que se mueven mediante la invención y el descubrimiento de nuevas formas para satisfacer la vida cotidiana. Para el canal es importante porque permite tener un campo alto para la adquisición de tecnología de punta y ofrecer una emisión de óptima calidad.
	Medios de Comunicación: como proceso de transmisión y recepción de información para dar a conocer una noticia de importancia para la sociedad.	Son las herramientas más apetecidas de los últimos años para dar a conocer un producto y ganar mercado a nivel nacional. Además los canales hacen parte de este medio de comunicación.	La televisión, volantes, la radio son medios que dan a conocer los productos que brinda la empresa para así atraer nuevos clientes y tomarlos como una estrategia de mercado.	Alta	La comunicación permite dar cambios fundamentales para la información que se le brinda a la sociedad, aprovechando los grandes avances tecnológicos y dando a conocer los productos y servicios que ofrecen las empresas del municipio de Roldanillo y sus alrededores.

Entorno	Variable	Tendencia	Impacto	Incidencia	Por qué
Político	Partidos Políticos: son organizaciones que se caracterizan por su singularidad, de base personal y relevancia constitucional, creadas con el fin de contribuir de una forma democrática a la determinación de la política nacional y a la formación y orientación de la voluntad de los ciudadanos.	El aspecto político en los últimos cuatro años ha trabajado en el mercado de creación y formación de empresas para así generar empleo y ser de apoyo para el mejoramiento de la economía del país.	Los factores y decisiones políticas afectan a cualquier modelo económico, debido a que los constantes cambios de los programas de gobierno conllevan a una desestabilización de la economía; puesto que implementarán nuevos modelos y sistemas económicos los cuales son difíciles o no se alcanzan a desarrollar a plenitud.	Alta	La política influye de alguna manera en las decisiones del Estado, lo que genera que se crean, aprueben y ejecuten normas gubernamentales que apoyen los intereses de la nación y para un mejor vivir dentro del pueblo Colombiano.
	Gobierno: es el estamento encargado de administrar los recursos a nivel nacional, departamental o local.	El gobierno afecta de manera directa con todos los proyectos e ideas que tienen los propietarios para el mejoramiento del canal, dando a conocer continuamente reformas que hacen parte de los canales locales, legislaciones y nuevas leyes que apliquen al y a su vez benefician la comunidad.	Un gran número de leyes y autoridades caracterizan las fuerzas políticas, legales y reglamentarias en el ambiente externo que tienen una influencia importante sobre el canal, ya que la legislación realizada por el gobierno afecta los impuestos que debe pagar una empresa.	Alta	Porque se encarga de aprobar o no los proyectos que a nivel nacional, departamental o local se generan, siendo esto de gran importancia para las empresas que se mueven en el entorno y más aun cuando se trabaja por la comunidad y para la comunidad, como lo hacen los canales locales.

8. DIAGNÓSTICO INTERNO

Para poder realizar el diagnóstico interno del canal local TELETÍO, se hizo un análisis de las funciones administrativas y de sus áreas, aunque en la empresa no existen áreas funcionales se evaluaron algunas actividades que corresponden a las áreas *administrativa, financiera y operativa*.

Todo lo anterior para evaluar eficientemente la parte interna de la organización para luego establecer que factores la afectan en el ambiente externo en que se desenvuelve, lo que permite establecer cuáles son sus debilidades y sus fortalezas, así como las oportunidades y las amenazas a las que se enfrenta.

8.1 VARIABLES

Las variables que se encuentran bajo el control de la organización son *el área administrativa, el área de financiera y el área operativa*.

8.1.1 Área Administrativa. En el área administrativa la empresa TELETÍO, cuenta con un importante equipo de trabajo directivo con miras a mejorar y recibir sugerencias, reflejado en el talento humano idóneo; teniendo en cuenta que aunque el Gerente no es un Administrador de Empresas ha logrado capacitarse tanto técnica como administrativamente y con buena gestión institucional; razón por la cual ha logrado una buena percepción de la empresa, al igual que honestidad y transparencia en los procesos administrativos.

En cuanto a la oficina administrativa de TELETÍO, en la actualidad se está trabajando para la construcción de una sede propia la cual entrará en función a mediados del año 2012 con la cual se pretende mejorar las condiciones de trabajo de los empleados administrativos y la atención al usuario. La distribución actual de la oficina administrativa de la empresa es la siguiente:

La empresa al no tener definidos una **visión, misión y objetivos**, no posee un proceso de planeación adecuado; ya que no existe principalmente una ruta para el desarrollo de sus operaciones en un lapso de tiempo y prácticamente las actividades se realiza de manera causal. La empresa no posee a largo plazo metas y objetivos claramente definidos, debido a esto se toman decisiones de acuerdo con situaciones actuales y no se plantean estrategias para aprovechar fortalezas u oportunidades o contrarrestar debilidades o amenazas del entorno.

Las funciones administrativas comprenden el desarrollo de las funciones de **planeación, organización, dirección y control** de una empresa. El proceso administrativo de la empresa TELETÍO es el siguiente:

a) Planeación

Permite fijar los objetivos, las acciones a emprender y los medios más adecuados para lograr las metas planteadas. La planeación en el canal TELETÍO se puede decir que es muy deficiente, se observa la falta de metas y de la claridad en sus objetivos, es decir todo lo que se realiza y las decisiones que se toman en general no se prevén, sino que son analizadas y tomadas en el día a día. Por lo tanto, la carencia de una planificación formal disminuye el rendimiento del canal, por lo cual se desaprovechan las oportunidades que le podría ofrecer el ambiente en que se desenvuelve, quedando muy expuesta a las amenazas externas.

Resulta de vital importancia para la empresa trazarse objetivos claros teniendo siempre en cuenta la situación crítica en la cual se encuentra y los deseos y necesidades de los clientes frente a los productos de la empresa.

b) Organización

Es la forma en que se ordenan los recursos y las funciones que deben cumplir los integrantes de la empresa, es decir su estructura organizacional.

Se puede decir que en el canal local estructuralmente no existen las áreas, pero funcionalmente sí. La estructura organizacional de la empresa no está definida, no existe un organigrama que de orden jerárquico dentro de la organización, por esta razón el liderazgo que se maneja es empírico y no hay conductos regulares a seguir en caso de presentarse situaciones de decisión y control. Al igual que la planeación, la organización se sustenta en los objetivos señalados por la empresa, y aunque estos no estén definidos como tal, la empresa responde a los objetivos inherentes a ella, siendo el principal de ellos el de supervivencia, para lo cual trata de orientar sus esfuerzos en la organización de sus procesos productivos, llegando a una estandarización de los mismos aunque con un mínimo de tecnología, como se hace en el momento. La empresa ha logrado obtener unos métodos de trabajo que le han permitido sobrevivir hasta el momento y que de alguna forma responden a los mismos métodos empíricos que ha venido aplicando; pero esto no es suficiente si lo que se quiere es continuar con unos procesos de crecimiento y tecnificación y eficiencia en sus procesos.

La organización no se preocupa por plantear estrategias para competir eficazmente en el sector, pues carece de una misión, visión amplia que proponga la expansión o crecimiento de la empresa, es decir, posee ausencia de un direccionamiento estratégico que le genere solidez y competitividad y que permita proyectarse en el tiempo.

c) Dirección

TELETÍO es una empresa en la cual las personas que allí laboran son prácticamente sus propietarios, la función de dirección se enfoca en la orientación de los esfuerzos conjuntos en pos de la supervivencia de la organización a través del cumplimiento de los contratos que se reciben y del mantenimiento del compromiso por parte de todos sus integrantes.

La dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas porque implica orientar, ayudar a la ejecución, comunicar, liderar y motivar al personal. Esta función se reviste de gran importancia en el ejercicio de la organización, donde las relaciones interpersonales y la comunicación dinámica entre el administrador y los empleados son fundamentales para el canal, pues existe una fuerte orientación hacia sentido de pertenencia, por lo tanto, los empleados son entrenados, guiados y motivados para lograr los resultados que la organización espera.

En esta organización las decisiones son tomadas por el Gerente de acuerdo con las necesidades que se presentan diariamente en la empresa, cabe destacar que a pesar de la ausencia de técnicas para el manejo de la empresa y, por lo tanto, para la tomar decisiones adecuadas, se puede decir que muchas de las decisiones que se han tomado han sido muy acertadas, ya que se han tenido en cuenta los recursos con que cuenta la empresa para determinar el posible éxito o fracaso para la organización. La toma de decisiones normalmente se lleva a cabo en cada una de las etapas del proceso administrativo, ya sea para fijar objetivos, elegir ciertos métodos, determinar controles, entre otros, sin embargo, en el canal TELETÍO no se realiza de esta manera debido a la ausencia de conocimientos administrativos.

d) Control

El control es un proceso que trata de garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas. Es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación para: diseñar los sistemas de retroalimentación de la información; comparar el desempeño real con esos niveles

predeterminados; establecer si hay desviaciones y medir su importancia y tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales. Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones.

Al no haber una planeación formal, es normal que tampoco se ejerza un control efectivo, ya que el fin de este es asegurar que las operaciones reales estén de acuerdo con las planificadas. Por lo tanto, el control gerencial que se efectúa en el canal TELETÍO se limita a los juicios empíricos de las diferentes actividades de la empresa por parte del Gerente.

El control en los procesos es una tarea de particular cuidado dentro de las organizaciones, en el canal esta función tiene poca connotación, pues debido al poco soporte administrativo que posee, el control de las actividades es prácticamente nulo y se refiere únicamente a conservar las mismas características del proceso administrativo que actualmente se lleva a cabo en la organización, sin importar la ineficiencia de estos.

8.1.2 Área Financiera. Esta es quizá el área más descuidada dentro de la empresa, representando el principal problema en el manejo administrativo de la misma debido a la poca información que se tiene sobre este aspecto. El canal TELETÍO no presenta ingresos por venta de bienes o servicios, lo cual refleja una pérdida para los dueños del canal, ya que no cuenta con entradas que puedan satisfacer sus necesidades como empresa.

Cuadro 5. Flujo de Caja Mensual de Mayo a Octubre de 2010

Concepto	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
1. Saldo inicial	0	0	0	0	0	0
Ingresos						
1.1 Aporte de Socios	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Disponible	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Egresos						

Cuadro 5. (Continuación)

Concepto	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
2. Costos Fijos	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
2.1 Trabajador Mantenimiento	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
3. Gastos Administrativos	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
3.1 Electricidad	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
3.2 Alquiler del Local	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
3.3 Mantenimiento	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
4 Otros Gastos Fijos	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
4.1 Servicios Manutención	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Total Egresos	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Saldo Final	0	0	0	0	0	0

La situación financiera es considerada como la mejor y única medida de la posición competitiva de una empresa, ya que se pueden establecer las fortalezas y debilidades financieras de una organización.

En cuanto al manejo financiero de la empresa TELETÍO, es necesario tomar estrategias de mercado para un mejor resultado en los estados financieros básicos como el *Balance General* y el *Estado de Resultados*, las cuales arrojan datos exactos, logrando con esto la supervivencia y crecimiento del canal.

Este Flujo de Caja evidencia que el canal TELETÍO no presenta ingresos por venta de bienes o servicios, lo cual refleja una pérdida para los dueños del canal, ya que no cuenta con entradas que puedan satisfacer sus necesidades como empresa.

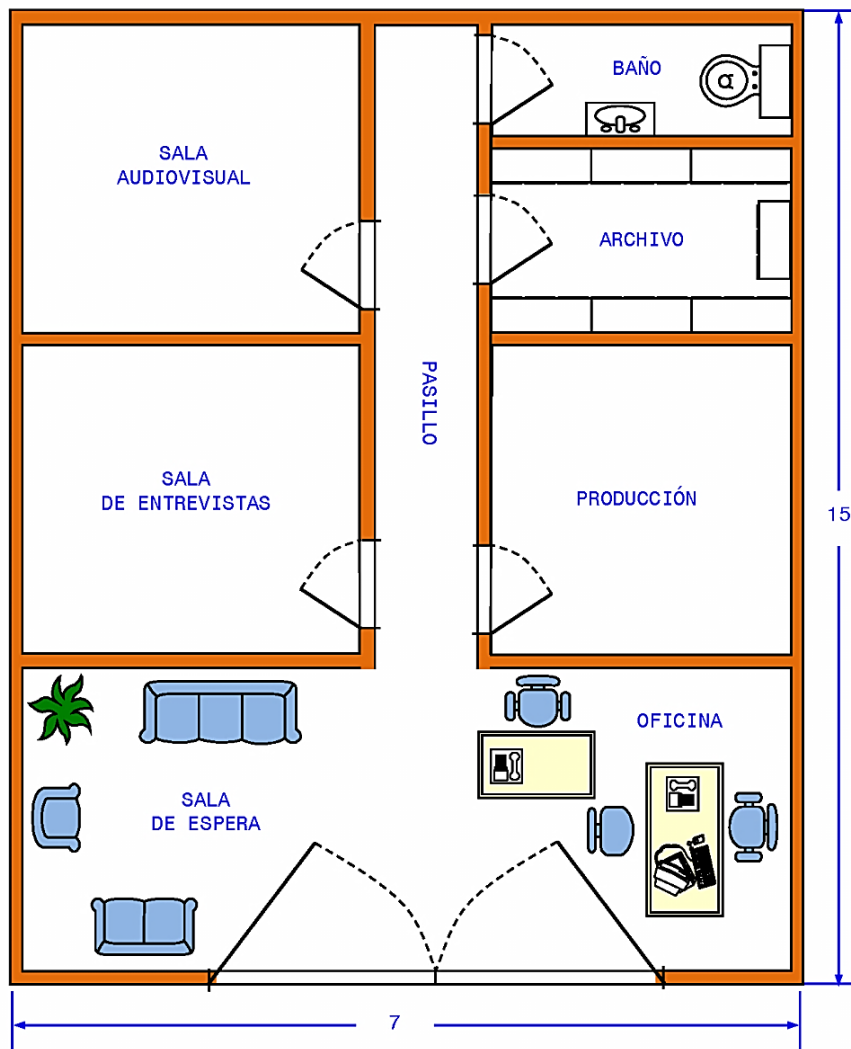
8.1.3 Área Operativa.

a) Producto

La empresa TELETÍO es un medio de información que se dedica a mantener informados a la comunidad Roldanillense de los acontecimientos que se presentan cada día.

b) Localización y Distribución de Planta

Ilustración 4. Planta Física del Canal TELETÍO del municipio de Roldanillo, Valle del Cauca



La empresa se encuentra ubicada en la Calle 9 No. 4-20 del municipio de Roldanillo, Valle del Cauca. La distribución de la empresa en su parte física se encuentra con una distribución lógica de sus instalaciones representando con esto ganancia de tiempo y espacio en algunas de las actividades que se realizan.

La ubicación física de la planta presenta las siguientes características:

- **Mercado.** Presenta una adecuada ubicación ya que el municipio no cuenta con empresas de productos similares.
- **Personal.** Dado que el personal que labora en la empresa vive cerca de la planta de producción, la ubicación de la misma es adecuada.
- **Servicios Públicos.** La planta cuenta con todos los servicios públicos necesarios. Por lo tanto, la ubicación de la planta es adecuada.

Dado que no existen procesos de producción claramente definidos la ubicación de la maquinaria no obedece a ningún criterio técnico. La maquinaria se encuentra ubicada de acuerdo con el criterio de las personas que trabajan en la empresa. Entre estos están: computador, filmadora, televisores, DVD y micrófonos.

La planta de la empresa TELETÍO posee un área de los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- **Zonas de Pasillos y baño.** Un área de 30,27 m² está destinada a pasillos de circulación. En esta zona se encuentra ubicado un baño de 2,27 m².
- **Área de oficina.** Está constituida por un salón de un área de 25,19 m². En su interior está ubicado un computador y un escritorio.

8.2 IDENTIFICACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.2.1 Matriz de Evaluación.

8.2.1.1 Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI). Esta matriz es un instrumento para formular estrategias, evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Para su elaboración se tendrá en cuenta los siguientes pasos:

1. Identificar entre diez y veinte fortalezas y debilidades más determinantes en el éxito de la empresa.
2. Asignar a cada fortaleza y debilidad un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante).
3. Luego se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Se suman los resultados ponderados de cada variable con el fin de establecer el resultado total ponderado.

Análisis Interno de la empresa TELETÍO:

A. Fortalezas:

1. Mejoramiento de las instalaciones.
2. Capacidad de adaptación a las necesidades del cliente.
3. Cuenta con la opinión del cliente.
4. Los empleados tienen sentido de pertenencia hacia la organización.
5. Programación variada.
6. Promociones atractivas para los clientes.

B. Debilidades:

1. Cuenta con equipos obsoletos para la realización de la programación.
2. Poca gestión en el área de influencia.
3. Alcance de la cobertura.
4. Falta de inversión en publicidad.
5. Personal no calificado.
6. Cuenta con pocos recursos financieros.
7. Inexistencia de un plan de negocios.
8. La planificación de actividades no es eficaz.
9. La infraestructura con la que cuenta no es la indicada para el funcionamiento del canal.
10. Dificultad para incrementar la capacidad productiva.

Ilustración 5. Magnitud de las Fortalezas

Importancia para la Empresa	Muy Alto			1	
	Alto	6	2 5 3	4	
	Medio				
	Bajo				
		Bajo	Medio	Alto	Muy Alto

Grado de la Fortaleza

Ilustración 6. Magnitud de las Debilidades

Importancia para la Empresa	Muy Alto			5	3
	Alto			1 6 4 9	2
	Medio	8	7		
	Bajo				
		Bajo	Medio	Alto	Muy Alto

Grado de la Debilidad

Cuadro 6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores determinantes del éxito EFI	%	Peso	Calificación	Total Ponderado	Total Área
Área Gerencial					
Mejoramiento de las instalaciones.	20%	0,03	4	0,12	0,38
Capacidad de adaptación a las necesidades del cliente.		0,02	3	0,06	
Alcance de la cobertura.		0,05	1	0,05	
Personal no calificado.		0,05	1	0,05	
Inexistencia de un plan de negocios.		0,03	2	0,06	
La planificación de actividades no es eficaz.		0,02	2	0,04	
Área Financiera					
El endeudamiento que presenta es bajo.	15%	0,08	4	0,32	0,46
Cuenta con pocos recursos financieros.		0,07	2	0,14	
Área Operaciones					
Dificultad para incrementar la capacidad productiva por falta de un personal calificado.	20%	0,07	2	0,14	0,34
La infraestructura con la que cuenta no es la indicada para el funcionamiento del canal.		0,06	1	0,06	
Cuenta con equipos obsoletos para la realización de los programas.		0,07	2	0,14	
Talento Humano					
Los empleados tienen sentido de pertenencia hacia la organización.	15%	0,15	4	0,6	0,60
Comercial					
Cuenta con la opinión del cliente.	30%	0,08	3	0,24	0,80
Poca gestión en el área de influencia.		0,07	2	0,14	
Promociones atractivas para los clientes.		0,09	4	0,36	
Falta de inversión en publicidad.		0,06	1	0,06	
Total	100%			2.58	2.58

1. Debilidad grave.
2. Debilidad menor.
3. Fortaleza menor.
4. Fortaleza grave.

Teniendo en cuenta el análisis ponderado del factor interno, tomando como base que el resultado más alto posible en una organización es cuatro (4), el resultado menor posible es uno (1) y el promedio es 2.5; se puede decir que la empresa TELETÍO cuenta con las áreas funcionales más importantes de la empresa como son el área gerencial que representa un 0.38 de participación en el resultado total, mostrando las debilidades que se tienen en la organización como la no planificación y control de las actividades, es débil ya que hace que no estén acorde con la evolución de los mercados actuales, de ello resulta que deben adaptar su mentalidad y acciones de cambios que se presentan y aceptar enfrentar los retos y encontrar soluciones a los problemas en cualquier momento.

El área financiera tenemos 0.46 tiene una participación mayor a la anterior, ya que en esta se visualiza el poco capital que tienen para invertir y el no endeudamiento externo. Teniendo en cuenta esto se puede decir que es débil porque a pesar de no tener endeudamiento, tampoco cuenta con los recursos financieros para adquirir nuevos equipos que logren sacar adelante el proyecto del canal.

El área de operaciones el 0.34 es el de menor calificación, ya que muestra la dificultad de producir constantemente programación de carácter social y humanitaria, por la carencia de buenos equipos tecnológicos. También es débil porque cuenta con equipos obsoletos los cuales dificultan el buen funcionamiento del canal, el no innovar hacen que se estanquen ante la competencia.

El área de talento humano el 0.60 es uno de los fuertes en este análisis mostrando el fuerte impacto que genera el tener colaboradores con sentido de pertenencia, logrando con esto la permanencia del canal a pesar de las dificultades y faltantes que se tienen. Con respecto a esta área es fuerte a pesar de los pocos recursos con los que cuenta, los empleados tienen sentido de pertenencia hacia el canal.

Por último, el área comercial 0.80 se muestra como la más fuerte, ya que de esta depende el reconocimiento y el trabajo de crecimiento del canal. El área comercial es muy importante porque es donde se da a conocer el canal y se tiene en cuenta las opiniones de los clientes.

Con base a lo anterior se puede concluir que el canal está por encima de la media, ya que dio como resultado 2.58, esto significa que las fortalezas que actualmente tiene la empresa sirven para contrarrestar las debilidades que presentan en cada una de las áreas funcionales del canal TELETÍO.

8.2.1.2 Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

Análisis Externo de la empresa TELETÍO:

A. Oportunidades:

1. El crecimiento económico genera confianza y mayor consumo.
2. Posición geográfica favorable para penetración de nuevos mercados por la cercanía de varios municipios.
3. El poder del peso permite acceder a tecnología a menos costo.
4. Único canal del municipio de Roldanillo.
5. Ampliar la cobertura de receptores.
6. Ser más competitivos con los servicios.
7. Resaltar las actividades cotidianas en el medio, la comunidad y las organizaciones.
8. Aportar al desarrollo del municipio.
9. Convocar a practicantes de la universidad para que se le de profesionalismo al medio.

B. Amenazas:

1. Fácil ingreso de posibles nuevos competidores por pocas barreras de entrada.
2. La inflación perjudica los costos de producción por la adquisición de elementos y materias primas, que se transfieren al precio de venta final.
3. El TLC puede venir con una estampida de nuevos competidores.
4. Es un mercado de alta competitividad.
5. Egoísmo, deslealtad, falta de solidaridad en los medios en la misma comunidad.

Ilustración 7. Magnitud de Oportunidades

Importancia para la empresa	Muy Alto				
	Alto		6	2 5 3	1 4
	Medio				
	Bajo				
		Bajo	Medio	Alto	Muy Alto

Grado de Oportunidad

Ilustración 8. Magnitud de las Debilidades

Importancia para la empresa	Muy Alto			5	3
	Alto			1 6 4	2
	Medio		8	7	
	Bajo				
		Bajo	Medio	Alto	Muy Alto

Grado de Amenaza

Cuadro 7. Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

Factores determinantes del éxito EFE	%	Peso	Calificación	Total Ponderado	Total Entorno
Entorno Económico					
El crecimiento económico genera confianza y mayor consumo.	20%	0,10	4	0,4	0,5
La inflación influye en los costos de producción por la adquisición de elementos y materias primas que se transfiere al precio de venta final.		0,10	1	0,1	
Entorno Sociocultural					
Posición geográfica favorable para penetración de nuevos mercados por la cercanía de varios municipios.	30%	0,04	4	0,16	0,99
Único canal del municipio de Roldanillo.		0,04	4	0,16	
Ampliar la cobertura de receptores.		0,02	3	0,06	
Ser más competitivos con los programas.		0,03	3	0,09	
Resaltar las actividades cotidianas en el medio, la comunidad y las organizaciones.		0,04	4	0,16	
Aportar al desarrollo del municipio.		0,04	4	0,16	
Es un mercado de alta competitividad.		0,02	2	0,04	
Falta de solidaridad en los medios en la misma comunidad.		0,04	1	0,04	
Convocar a practicantes de la universidad para que se le de profesionalismo al medio.		0,03	4	0,12	
Entorno Tecnológico					
El poder del peso permite acceder a tecnología de menos costo.	30%	0,30	4	1,2	1,2
Entorno Político					
Ingreso de posibles nuevos competidores por pocas barreras de entrada.	20%	0,10	1	0,10	0,20
El TLC abre oportunidad a nuevos competidores.		0,10	1	0,10	
Total				2,89	2,89

1. Amenaza mayor.
2. Amenaza menor.
3. Oportunidad menor.
4. Oportunidad mayor.

Teniendo en cuenta el análisis ponderado del factor interno, tomando como base que el resultado más alto posible en una organización es cuatro (4), el resultado menor posible es uno (1) y el promedio es 2.5; podemos decir que la empresa TELETÍO del municipio de Roldanillo, Valle del Cauca, dio como resultado 2.89, lo que quiere decir que se encuentra por encima de la media, tiene mayores oportunidades y menores amenazas que se puede aprovechar con las cuales cuenta la empresa, presenta un esfuerzo medio por conseguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Esta matriz muestra que a pesar de contar con unas amenazas estas pueden ser contrarrestadas y hacer que las oportunidades con que cuenta permita que la empresa no se vea perjudicada en un mayor grado, ya que esas oportunidades tienen un mayor grado, lo que hace que las amenazas se conviertan en el factor para que la organización se mantenga innovando y buscando nuevas estrategias.

Cuadro 8. Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) Futura

Factores determinantes del éxito EFE Futura	%	Peso	Calificación	Total Ponderado	Total Entorno
Entorno Económico					
El tratado de libre comercio fomenta el crecimiento en las empresas.	20%	0,05	4	0,2	0,44
Tasa de desempleo alta.		0,05	1	0,05	
Crisis económica del país.		0,03	2	0,06	
Ingreso per cápita bajo.		0,04	1	0,04	
Fuentes de financiamiento externa.		0,03	3	0,09	

Cuadro 8. (Continuación)

Factores determinantes del éxito EFE Futura	%	Peso	Calificación	Total Ponderado	Total Entorno
Entorno Sociocultural					
Crecimiento de la población	30%	0,06	4	0,24	0,68
Tamaño del mercado.		0,04	3	0,12	
Crecimiento en el sector comercial.		0,04	3	0,12	
Competencia externa.		0,04	2	0,08	
Crecimiento de competidores potenciales.		0,06	1	0,06	
Altos costos de producción y emisión.		0,06	1	0,06	
Entorno Tecnológico				0	
Reconocimiento a nivel nacional en el sector de telecomunicaciones.	30%	0,15	4	0,6	0,75
Influencia de los grandes medios.		0,15	1	0,15	
Entorno Político					
Políticas económicas favorables para la empresa.	20%	0,1		0,4	0,8
Los canales comunitarios son tenidos en cuenta por la comunidad y el estado por desarrollar procesos de labor social.		0,1	4	0,4	
Total				2,67	2,67

1. Amenaza grave.
2. Amenaza menor.
3. Oportunidad menor.
4. Oportunidad grave.

Teniendo en cuenta el análisis ponderado del factor externo futura de la empresa y tomando como base que el resultado más alto posible en una organización es cuatro (4), el resultado menor posible es uno (1) y el promedio es 2.5; podemos decir que el canal TELETÍO del municipio de Roldanillo Valle dio como resultado 2.67 es decir, se encuentra por encima de la media, esto significa que la empresa presenta un esfuerzo medio por conseguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Esta matriz muestra que a pesar de contar con unas amenazas, estas pueden ser contrarrestadas y hacer que las oportunidades con que cuenta permita que el canal no se vea perjudicado, ya que esas oportunidades tienen un mayor grado, lo que hace que las amenazas puedan ser el factor para que la organización se mantenga innovado y buscando nuevas estrategias.

8.2.2 Matriz I-E. Esta matriz muestra las diversas divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas.

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

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería "Crecer y construir". (...).

En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para "Retener y mantener"; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones.

En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es "Cosechar o desinvertir"³³.

³³ Disponible en Internet: <<http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Ger/plabisnes.htm>>

Ilustración 9. Resultados Ponderados Totales de Matriz de Evaluación de Factor Interno

		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Resultados Ponderados Totales de Matriz de Evaluación de Factor Externo	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Según resultado de la matriz EFI (2.58), EFE (2.89) y EFE FUTURA (2.67) el canal TELETÍO del municipio de Roldanillo se encuentra ubicada en el cuadrante V, es decir, debe administrar mejor con estrategias de “retener y mantener” la permanencia en el mercado ya que tiene oportunidades y fortalezas para aprovechar y así combatir las debilidades y amenazas que afectan el crecimiento del canal. **Las estrategias más comúnmente empleadas en este cuadrante son la penetración en el mercado;** es decir, lograr incrementar las ventas de los servicios actuales en el mercado actual y **el desarrollo del producto;** el cual sería aumentar las ventas desarrollando servicios mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por el canal.

Retener y mantenerse en el mercado permite tener unas estrategias que ayudan a crecer y retener lo ganado en el mercado, el crecer se enfoca en el darse a conocer en el sector y área de influencia logrando el desarrollo integral de los programas de mayor interés para así llegar al punto de equilibrio mediante la penetración del mercado actual.

8.2.3 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones. Esta herramienta es importante, ya que determina la posición estratégica de una organización.

La Matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de Acciones) es un esquema de cuatro cuadrantes que sugiere cuál es el tipo de estrategia más adecuada para una organización; entre las cuales se encuentra la Agresiva, Defensiva, Conservadora o la Competitiva. Los ejes de la Matriz PEYEA son: Fortalezas Financieras (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza de la Industria (FI). Tanto las dos dimensiones internas (FF y VC) como las dos externas (EA y FI), se consideran como los factores más importantes de la estrategia global de la organización³⁴.

Para la fortaleza financiera y fortaleza de la industria el valor numérico debe oscilar entre +1 (el peor) y +6 (el mejor).

En el caso de la estabilidad ambiental y la ventaja competitiva el valor numérico debe ir de -1 (el mejor) a -6 (el peor).

Cuadro 9. Matriz PEEA o PEYEA

Posición Estratégica Interna	Calif.	Posición Estratégica Interna	Calif.
Fortaleza Financiera (FF)		Estabilidad Ambiental (EA)	
1. Facilidad para salir del mercado	5	1. Cambios tecnológicos.	-3
2. Capital de trabajo.	3	2. Cambios políticos.	-2
3. Riesgos implícitos del negocio	5	3. Inflación.	-2
4. Apalancamiento	3	4. Barreras de ingreso al mercado	-1
		5. Agresividad de la competencia.	-3
		6. Crecimiento del PIB.	-2
	16/4=4		-13/6=-2.1

³⁴ DAVID, Fred R. *La Gerencia Estratégica*. Bogotá: Fondo Editorial Legis, 1994. p. 197.

Cuadro 9. (Continuación)

Posición Estratégica Interna	Calif.	Posición Estratégica Interna	Calif.
Ventaja Competitiva (VC)		Fortaleza de la Industria (FI)	
1. Participación en el mercado	-3	1. Potencial de crecimiento.	6
2. Portafolio de productos.	-3	2. Conocimiento tecnológico.	4
3. Calidad del servicio.	-2	3. Utilización de recursos.	3
4. Calidad del servicio al cliente.	-2	4. Estabilidad Financiera.	3
5. Utilización de la capacidad de la competencia.	-2	5. Productividad, utilización de la capacidad.	4
-12/5=-2.4		20/5=4	

Eje Vertical = FF + (-EA)

Eje Horizontal = FI + (-VC)

Eje X: $4 + (-2.1) = 1.9$

Eje Y: $4 + (-2.4) = 1.6$

Coordenadas (1.9, 1.6)

Ilustración 10. Matriz PEEA o PEYEA



El vector direccional del canal TELETÍO, está ubicado en el cuadrante agresivo, de la Matriz PEYEA, lo cual significa que la empresa se encuentra en una posición de fortaleza financiera con ventajas competitivas importantes para la industria.

Este resultado permite identificar que la empresa cuenta con fortalezas y oportunidades en el mercado que debe aprovechar y visualizar la organización a un futuro de gran proyección donde pueda asumir los riesgos y cambios económicos que tiene el mercado. La fortaleza financiera permite que se identifique los riesgos implícitos que pueden afectar en algún momento la estabilidad del canal en el mercado en el que se mueve, a su vez cuenta con el apoyo de la comunidad y del municipio logrando adquirir capital de trabajo y apalancamiento, permitiendo que el canal se mantenga, produzca y haga cubrimientos de las actividades que se presentan continuamente en la zona.

El canal TELETÍO por tratarse de un canal local no causaría gran problema ni social ni gubernamental, aunque si afectaría a quienes se encuentran empleados en esta organización, en el momento de un cierre de actividades. Esto hace que tenga facilidad para salir del mercado.

Las estrategias más utilizadas en este cuadrante “agresiva” es la penetración o desarrollo de mercado, desarrollo del producto, integración hacia atrás, adelante, horizontal, diversificación en conglomerados, concéntrica, horizontal o una estrategia combinada son recomendadas.

El perfil del canal TELETÍO se ubica en el cuadrante agresivo ya que la empresa se debe comportar como tal y mostrarse con acciones que rompan con lo que los competidores están esperando para alcanzarlos, es por esto que se tiene un liderazgo y es el momento de convertirnos en líderes absolutos del mercado, ampliando nuestras las fronteras de la zona aledaña.

8.2.4 Matriz del Boston Consulting Group (BCG). El *Análisis BCG* para estudiar la cartera de negocios de una empresa se refiere a tres aspectos de cada unidad de negocios:

- Ventas.
- Crecimiento del Mercado.
- Demanda o producción de dinero con las operaciones realizadas.

El objetivo del BCG es encontrar el equilibrio entre las unidades que demandan dinero y las que lo producen. Las divisiones situadas en el cuadrante I de la Matriz BCG reciben el nombre de *estrellas*, las ubicadas en el cuadrante II se llaman *interrogantes*, las situadas en el cuadrante III reciben el nombre de *vacas de dinero* y las ubicadas en el cuadrante IV se denominan *perros*.

- **Productos Estrella.** Se denomina así porque se encuentra en la fase de crecimiento, expansión y desarrollo, es decir, son la estrella puesto que se goza de un momento de alta participación en un mercado de alto crecimiento.

Este producto es la cobertura de eventos del municipio, por considerarse la actividad fundamental del canal, con mayor demanda de los servicios y crecimiento en los últimos años.

- **Productos Interrogante.** Son aquellos que no se desempeñan bien pero tienen alto potencial de crecimiento futuro. La organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

Clasifican en este producto los concursos en línea que a su vez hacen parte de los servicios complementarios. Su implementación se realizó en el actual año como estrategia para lograr una mayor audiencia.

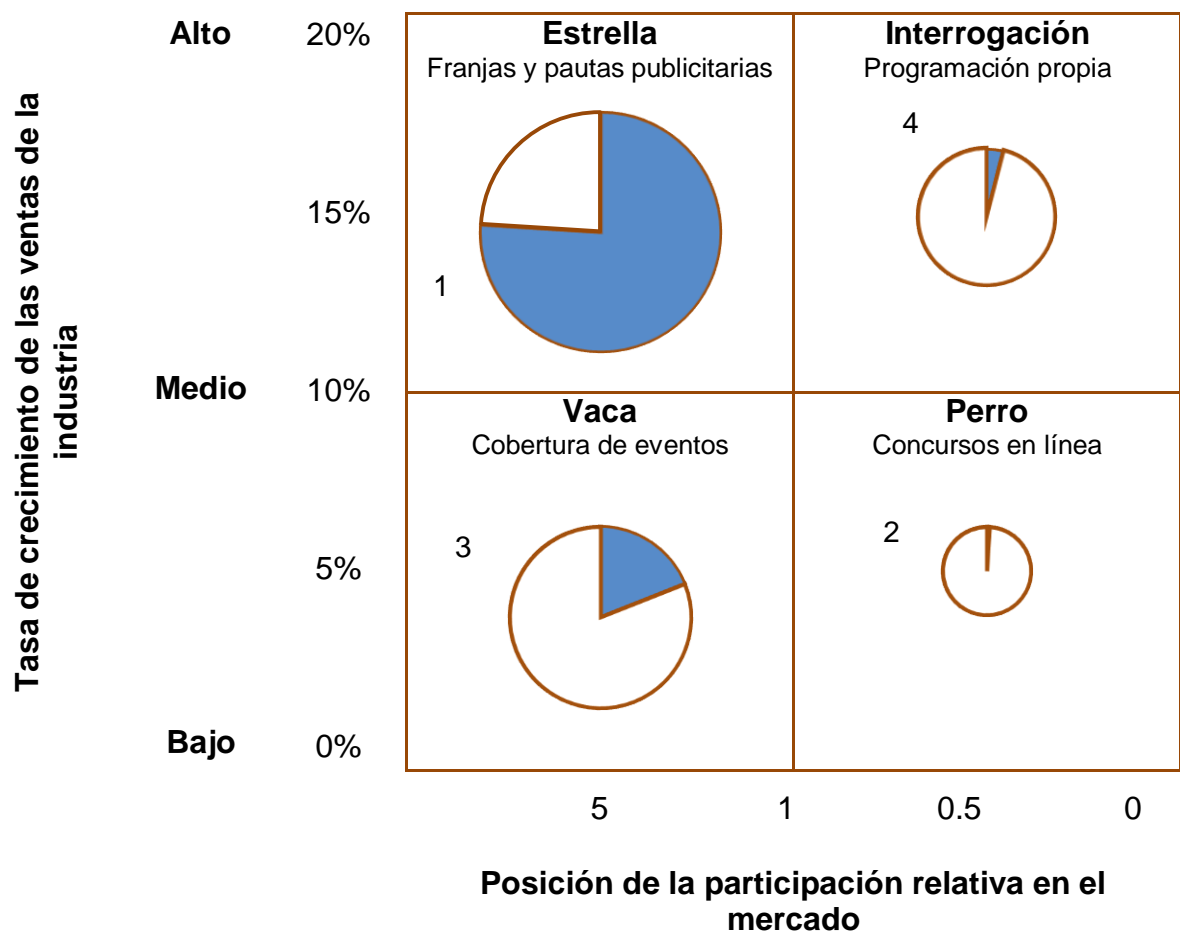
- **Productos Vaca lechera.** Son aquellos productos que se desempeñan bien en la actualidad, están en su etapa de madurez o cima, es la fuente de alimentación más rentable para la empresa donde recoge de él rentabilidad invirtiendo poco. Este producto son las franjas y pautas publicitarias, porque son los servicios de venta constante y con muy buena rentabilidad. Lo que permite que el canal se sostenga económicamente dependiendo de las pautas diarias que realicen.
- **Productos Perros.** Estos productos presentan baja participación en el mercado existente y bajo potencial de crecimiento futuro. Debido a su posición débil, interna y externa estos productos con frecuencia son descartados o recortados por medio del atrincheramiento.

Los productos perros del canal lo representan la programación propia que participan escasamente en el mercado. Se encuentran en la etapa de declive reflejada en la poca sintonización de público en estos espacios.

Cuadro 10. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Tipo de producto	Participación en el Mercado	Rentabilidad del negocio	Inversión requerida	Flujo neto de fondos
Estrella	Crece o mantenerse	Alta	Alta	≤ 0
Vaca lechera	Mantenerse	Alta	Baja	$\gg 0$
Interrogante	Crece	Nula o negativa	Muy alta	$\ll 0$
Perro	Cosechar o desinvertir	Baja o negativa	Desinvertir	> 0

Ilustración 11. Matriz del Boston Consulting Group (BCG) del Canal TELETÍO



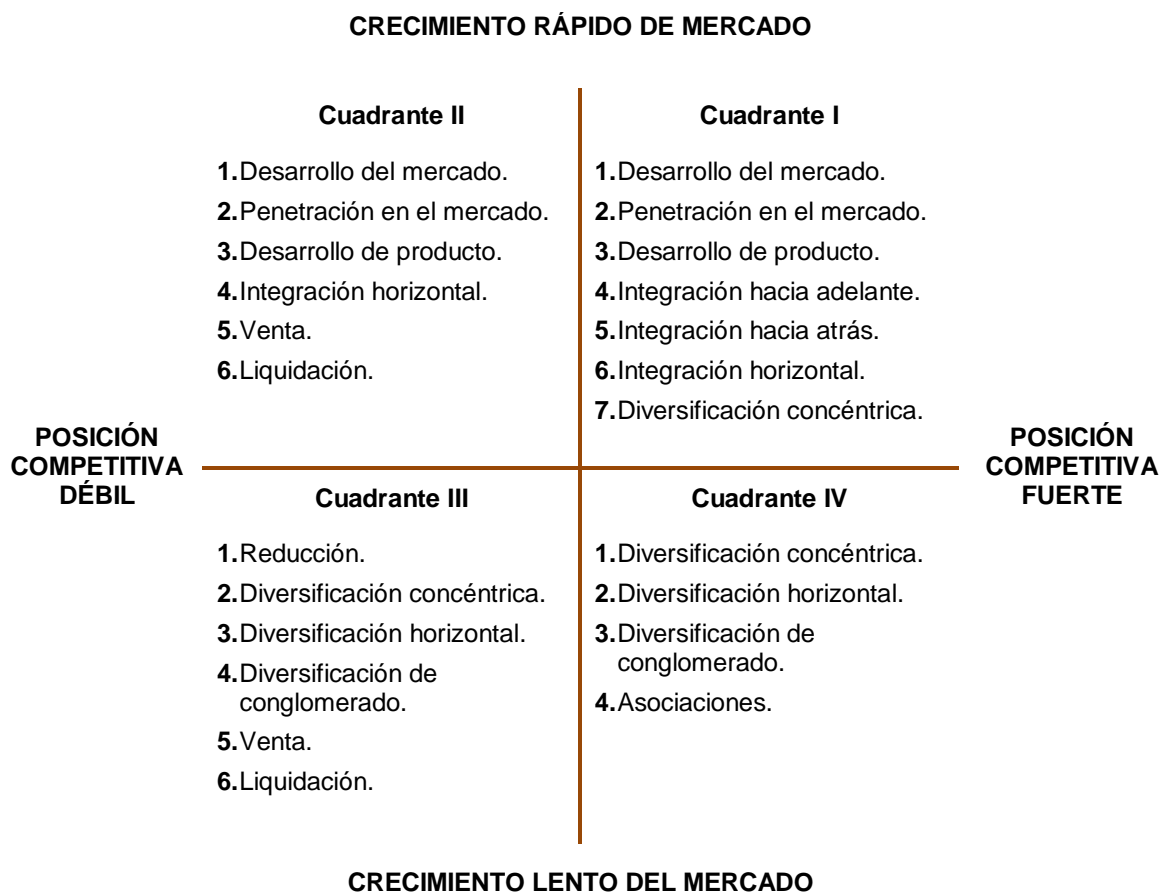
Cuadro 11. Matriz del Boston Consulting Group (BCG) del Canal TELETÍO

No.	Productos	Ingresos	Porcentaje de ingresos	Utilidades	Porcentaje de utilidades	Porcentaje de la participación en el mercado	Porcentaje de la tasa de crecimiento
1	Franjas y pautas publicitarias	\$ 2.400.000	73%	\$ 400.000	76%	80	+15
2	Concursos en línea	\$ 300.000	9%	\$ 5.000	1%	40	+10
3	Cobertura de eventos	\$ 500.000	15%	\$ 100.000	19%	10	1
4	Programación propia	\$ 100.000	3%	\$ 20.000	4%	60	-20
Total		\$ 3.300.000	100%	\$ 525.000	100%		

La matriz BCG radica en mostrar las características de cada uno de los productos que tienen las organizaciones y tener cada uno de estos una categoría y participación dentro de la empresa. Con esto el canal TELETÍO generó una clasificación de los servicios que ofrece y así diferenciar y categorizar el posicionamiento que tiene cada uno de estos; dando como resultado que el producto estrella son las franjas y pautas publicitarias, generando una rentabilidad del 76%, el producto vaca es la cobertura de eventos, generando el 19% de las utilidades de la empresa, el producto perro son los concursos en línea, con 1% de participación, el producto incógnita es la programación propia del canal, con un 4% de participación en la empresa. Además, permite identificar el flujo de efectivo, las características de inversión y las necesidades que se presentan en cada una de las clasificaciones.

8.2.5 Matriz de la Gran Estrategia. Esta matriz se ha vuelto una herramienta popular para la formulación de estrategias empresariales. Todas las organizaciones pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de gran estrategia. Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado. Las estrategias adecuadas para una organización aparecen en orden de atractivo en cada cuadrante de la matriz.

Ilustración 12. Matriz de la Gran Estrategia



Las firmas situadas en el cuadrante I de la Matriz de Gran Estrategia se encuentran en magnífica posición. Las firmas del cuadrante II necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado. Las firmas del cuadrante III compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil. Finalmente, las firmas del cuadrante IV poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento.

De acuerdo con las estrategias planteadas en la matriz de gran estrategia la empresa TELETÍO, se encuentra ubicada en el cuadrante I, ya que se encuentra en un proceso de desarrollo y crecimiento que le permite mantenerse en el mercado y puede aprovechar las oportunidades externas en todos los campos que se desarrollan en el canal; pueden asumir riesgos de manera agresiva cuando sea necesario.

El canal TELETÍO cuenta con reconocimiento en el mercado, por ser el único canal de la zona, cuenta con buen desarrollo y penetración, ofreciendo los servicios en todos los sectores que el canal ha logrado incursionar, logrando disminuir la posibilidad de nuevos competidores, ya que para entrar a competir en este mercado se requiere de un buen capital, de un personal calificado y de una ubicación estratégica del negocio, así como de una buena experiencia.

8.2.6 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (CPE). Esta matriz sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Es la más actual de las técnicas analíticas de formulación de estrategias; utiliza información de entrada de los análisis de la etapa 1 y los resultados comparativos de los análisis de la etapa 2, para decidir objetivamente sobre estrategias alternativas.

Pasos para construir la Matriz CPE:

1. Hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la matriz CPE.
2. Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo clave.
3. Analizar las matrices de etapa 2 (comparación) e identificar estrategias alternativas que la organización proyecte llevar a cabo.
4. Determinar los puntajes de atracción. Valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas.
5. Calcular los puntajes totales de atracción. Producto de multiplicar las clasificaciones (paso 2) por los puntos de atracción (paso 4) en cada fila.
6. Calcular la suma total de los puntajes de atracción. Sumatoria de todos los puntajes totales de atracción. Estos puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas.

Cuadro 12. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (CPE)

Estrategias Alternativas			Diversificación concéntrica		Integración horizontal		Liderazgo de costos	
Factores de Claves	%	Valor	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Área Gerencial								
Mejoramiento de las instalaciones.	20	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12
Capacidad de adaptación a las necesidades del cliente.		0.02	4	0.08	4	0.08	3	0.06
Alcance de la cobertura.		0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1
Personal no calificado.		0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1
Inexistencia de un plan de negocios.		0.03		0		0		0
La planificación de actividades no es eficaz.		0.02	3	0.06	3	0.06	2	0.04
Área Financiera								
Programación variada.	15	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Cuenta con pocos recursos financieros.		0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14
Área Operaciones								
Dificultad para incrementar la capacidad productiva.	20	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07
La infraestructura con la que cuenta no es la adecuada para el funcionamiento del canal.		0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
Cuenta con equipos obsoletos para la realización de los programas.		0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Talento Humano								
Los empleados tienen sentido de pertenencia hacia la organización.	15	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45
Área Comercial								
Cuenta con la opinión del cliente.	30	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Poca gestión en el área de influencia.		0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
Promociones atractivas para los clientes.		0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27
Falta de inversión en publicidad.		0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
Total		0.87						

Cuadro 12. (Continuación)

Estrategias Alternativas			Diversificación concéntrica		Integración horizontal		Liderazgo de costos	
Factores de Claves	%	Valor	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Entorno Económico								
El crecimiento económico genera confianza, mayor consumo.	20	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
La inflación perjudica los costos de producción por la adquisición de elementos, materias primas, que se transfieren al precio de venta final.		0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Entorno Sociocultural								
Posición geográfica favorable para la penetración de nuevos mercados por la cercanía de varios municipios.	30	0.04	4	0.16	4	0.16	2	0.08
Único canal del municipio de Roldanillo.		0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12
Ampliar la cobertura de receptores.		0.02	4	0.08	3	0.06	2	0.04
Ser mas competitivo con los programas.		0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09
Resaltar las actividades cotidianas en el medio, la comunidad y las organizaciones.		0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08
Aportar el desarrollo del municipio.		0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08
Es un mercado de alta competitividad.		0.02	3	0.06	2	0.04	2	0.04
Egoísmo, deslealtad, falta de solidaridad en los medios en la misma comunidad.		0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
Convocar a practicantes de la universidad para que se le de profesionalismo al medio.		0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03
Entorno Tecnológico								
El poder del peso permite acceder a tecnología de menos costo.	30	0.3	4	1.2	4	1.2	4	1.2
Entorno Político								
Fácil ingreso de posibles nuevos competidores por pocas barreras de entrada.	20	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2
El TLC puede venir con una estampida de nuevos competidores.		0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Total		1		3.27		3.15		2.94

PA: Puntaje de atracción.

PTA: Puntaje total de atracción.

1. No es aceptable.
2. Posiblemente aceptable.
3. Probablemente aceptable.
4. Muy aceptable.

La estrategia más atractiva para la empresa TELETÍO es la diversificación concéntrica, ya que da como resultado 3.27 que significa que esta estrategia es más atractiva con relación a las demás estrategias seleccionadas por la empresa. La cual se relaciona con la adición de servicios y programación nueva que sea de mayor interés a la comunidad; dándose a conocer como un servicio confiable, rápido que se vuelva premisa, que los clientes sean seducidos por el servicio que se brinda, de esta forma las personas desearan ver y pautar con el canal TELETÍO.

Establecer convenios con instituciones educativas para la realización de programas educativos y de esta forma aumentar y crecer la participación en el mercado roldanillense.

9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Es el proceso por el cual mediante un sistema gerencial, se logra construir y poner en práctica las metas básicas del canal y sus correspondientes medios para asegurar sus logros en todos los niveles de la empresa. Se desarrolla para identificar e implementar nuevas estrategias de cambio en los procesos críticos de la organización.

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

9.1 MISIÓN

Ser el canal local con mayor calidad social y humanitaria que proporcione información actualizada del municipio y sus alrededores, que garantice el pleno desarrollo del municipio de Roldanillo de tal forma que permita satisfacer amplia y competitivamente las necesidades de los clientes en la medida en que logra un crecimiento.

9.2 VISIÓN

En el año 2016 TELETÍO será el canal con mayor audiencia y cubrimiento de la región con información veraz, oportuna y con un alto grado de responsabilidad social, líder en la zona, gracias a la clara preferencia de los clientes y desarrollo de su equipo humano y a su alta responsabilidad con la comunidad.

9.3 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

9.3.1 Matriz Axiológica de Principios. La Matriz Axiológica tiene como fin establecer que principios éticos la empresa debe fomentar e incluir, a través de su modus vivendis a través de la evaluación del impacto que dichos principios tiene sobre la sociedad, la familia, sus clientes, empleados y proveedores.

Principios:

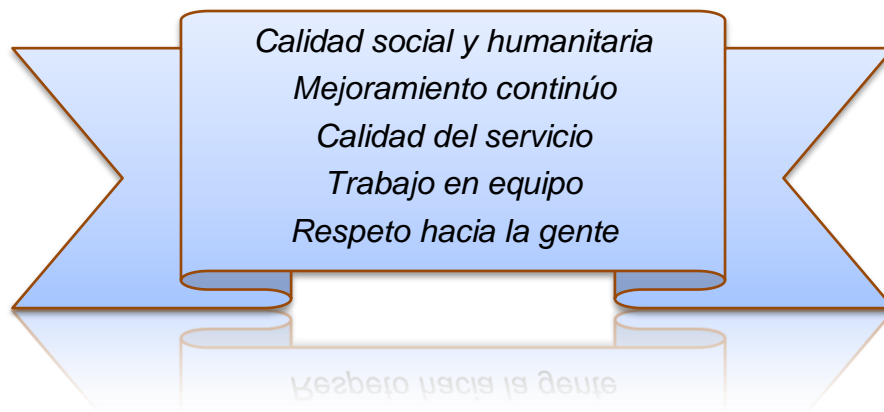
- Calidad social y humanitaria.
- Mejoramiento continuo.
- Calidad en el servicio.

- Eficiencia.
- Disponibilidad de ofertas.
- Trabajo en equipo.
- Respeto hacia la gente.

Cuadro 13. Matriz Axiológica de Principios

Principios	Sociedad	Accionistas	Cientes	Empleados	Proveedores	Total
Calidad social y humanitaria	*	*	*	*	*	5
Mejoramiento continuo	*	*	*	*	*	5
Calidad del servicio	*	*	*	*	*	5
Eficiencia	*	-	*	*	*	4
Disponibilidad de ofertas	*	*	*	-	*	4
Trabajo en equipo	*	*	*	*	*	5
Respeto hacia la gente	*	*	*	*	*	5

Ilustración 13. Principios



9.3.2 Matriz Axiológica de Valores. La Matriz Axiológica tiene como fin establecer los valores éticos que la empresa debe inducir, en sus empleados y se realiza mediante una evaluación del impacto sobre sus clientes, competidores, proveedores, accionistas y empleados.

Valores:

- Honestidad.
- Confiabilidad.
- Lealtad.
- Equidad.
- Responsabilidad.
- Innovación.

Cuadro 14. Matriz Axiológica de Valores

Principios	Clientes	Accionistas	Proveedores	Competencia	Empleados	Total
Honestidad	*	*	*	*	*	5
Confiabilidad	*	*	*	*	*	5
Lealtad	*	*	*	*	*	5
Equidad	*	-	*	*	*	4
Responsabilidad	*	*	*	*	*	5
innovación	*	*	*	*	*	5

Ilustración 14. Valores



9.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Cumplir con las expectativas del canal logrando un crecimiento su participación en el mercado.
- El objetivo corporativo del canal TELETÍO es ser el líder en la región, teniendo clientes fijos, contando con una adecuación tecnológica y una excelente calidad en los servicios, además de lograr oportunidades de crecimiento y desarrollo, tanto a nivel interno como externo para poder obtener un óptimo resultado.

9.5 ESTRATEGIAS

Políticas:

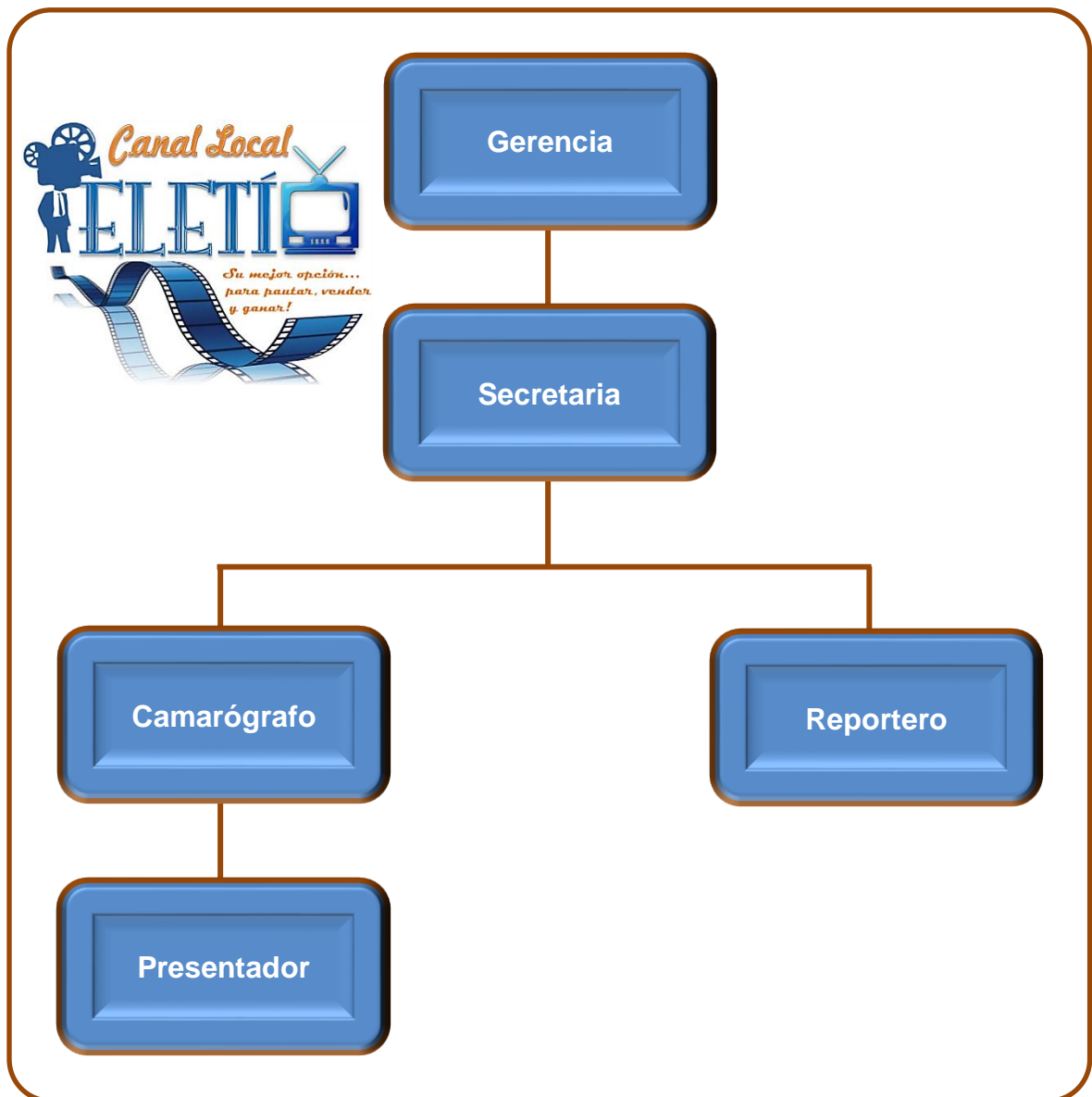
- Ofrecer servicios de excelente calidad que satisfagan las expectativas y necesidades de los clientes de tal forma que se logre un crecimiento rentable.
- Respetar los derechos humanos y favorecer el desarrollo de la comunidad.
- Respetar el medio ambiente y la libre expresión de prensa.
- Obedecer las leyes justas y cumplir los legítimos contratos.

Metas:

- Estructurar una programación variada de servicios acordes a las necesidades de los clientes.
- Promover e impulsar políticas, proyectos, acciones que fortalezcan la relación entre los clientes internos y externos.
- Segmentar el mercado de clientes con el fin de focalizar y dar mayor fortaleza en el servicio.

Organigrama:

Ilustración 15. Organigrama Canal Local TELETÍO




La empresa actualmente no cuenta con un organigrama definido ya que solo lo maneja dos personas quienes trabajan en conjunto para lograr el crecimiento del este canal, equipo de trabajo no especializado, ha sido en la misma empresa; el grupo operacional ha tenido experiencias en otras empresas; pero todos poseen gran capacidad, disponibilidad y efectividad para realizar sus funciones, teniendo en cuenta que pueden aportar más, si se les brinda capacitación permanente. No tienen salario definido ya que laboran de manera informal.

El sistema que se maneja en el canal TELETÍO es bastante simple ya que solamente se encargan de todas las funciones y áreas que componen una empresa estas dos personas que actualmente ejercen la actividad. En la actualidad no se encuentran registros de contabilidad que permitan conocer los ingresos estándar de la empresa, donde podremos identificar la rentabilidad que este genere.

TELETÍO maneja en forma segura y ambientalmente responsable todo lo relacionado con seguridad salud y medio ambiente en lo que se refiere a la comunidad, al personal y al mismo cliente, utilizando los siguientes mecanismos:

- La empresa cuenta con el programa de salud ocupacional buscando proteger en forma global al trabajador, manteniendo un ambiente y unos bienes productivos en óptimas condiciones de calidad, higiene, seguridad y protección del medio ambiente.
- Para garantizar un ambiente de trabajo seguro, se cuenta con la afiliación a la aseguradora de riesgos profesionales en el Instituto de Seguro Social, para proteger a los empleados de cualquier enfermedad o accidente de trabajo.
- Los empleados se encuentran afiliados a una EPS y a un sistema de pensiones y cesantías.

La Formulación de Estrategias (Ver Cuadro 15) es el resultado de todas las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades para sacar de estas las estrategias más indicadas para llevar a cabo y que las pueda desarrollar a corto y largo plazo. Y así lograr que la empresa pueda ocupar un mayor posicionamiento en el mercado y que aproveche los recursos y todos los elementos que hacen parte de la empresa para que todo sea un conjunto y contribuya al crecimiento de esta y ganar mercado en este sector tan competitivo.

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> Mejoramiento de las instalaciones Capacidad de adaptación a las necesidades del cliente. Cuenta con la opinión del cliente Los empleados tienen sentido de pertenencia hacia la organización. Programación variada. Promociones atractivas para los clientes. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> Cuenta con equipos obsoletos para la realización de la programación. Poca gestión en el área de influencia. Alcance de la cobertura. Falta de inversión en publicidad. Personal no calificado. cuenta con pocos recursos financieros. inexistencia de un plan de negocios. la planificación de actividades no es eficaz.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> El crecimiento económico genera confianza, mayor consumo. Posición geográfica favorable para penetración de nuevos mercados por la cercanía de varios municipios. El poder del peso permite acceder a tecnología a menos costo. Es el único canal del municipio. Ampliar la cobertura de receptores. Ser más competitivos con los servicios. Resaltar las actividades cotidianas en el medio, la comunidad y las Organizaciones. Aportar al desarrollo del municipio. Convocar a practicantes de la universidad para que se le de profesionalismo al medio. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> Lograr un mayor reconocimiento en la región (O1, O2, O4, F1). Aprovechar la localización geográfica para ganar nuevos mercados (O5, O2, O8). Realizar un plan de mercadeo donde se de a conocer los servicios que ofrece (O7, O9, F6). Aprovechar el espacio para realizar modificaciones que beneficien al canal (O2, O6, O8, F3). Lograr incursionar un inversionista en el canal (O3, F5). 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> Realizar acuerdo comercial con empresas que permitan adquirir tecnología de punta innovar y ofrecer mejores servicios (O3, D1, D6). Realizar el direccionamiento estratégico y plan de acción para la empresa (O1, O6, D2, D3, D7, D8). Realizar capacitaciones constantes que puedan mejorar el desempeño de los empleados (O9, D2). Convocar a la comunidad hacer parte del canal (O7, O9, D5).
<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> Fácil ingreso de posibles nuevos competidores por pocas barreras de entrada. La inflación perjudica los costos de producción por la adquisición de elementos y materias primas, que se transfieren al precio de venta final. El TLC puede venir con una estampida de nuevos competidores. Es un mercado de alta competitividad. Egoísmo, deslealtad, falta de solidaridad en los medios en la misma comunidad. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> Manejar buenas relaciones en el mercado en que se mueve (A5, A3, F2, F3, F6). Aprovechar el mercado amplio que tiene este sector (A1, A4, F1). Aprovechar la diversificación de servicios que ofrece el canal en su programación (A5, F3). 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> Realizar talleres de capacitación para el personal de la empresa (D2, D3, D7, D8). Crear un plan de acción a corto plazo presupuestando la inversión a realizar (A3, D5, D7, D8). Organizar y crear todos los requerimientos que exige el estado a nivel interno (D3, D6). Penetración en nuevos mercados para lograr convenios comerciales (A1, A4, A5, D2, D4, D5).

10. PLAN TÁCTICO DE MERCADEO

Después de analizar interna y externamente el canal TELETÍO se logró obtener una visión integrada y global de la situación actual del canal aprovechando al máximo sus fortalezas y disminuir sus debilidades, por lo tanto, se hizo necesario proponer un *Plan Táctico de Mercadeo* para lograr el objetivo del presente estudio, que consiste en mejorar su posicionamiento en el mercado local.

10.1 VARIABLES CRÍTICAS

- No hay investigación de mercados, que permitan conocer las preferencias del cliente en cuanto al producto y al servicio ofrecido.
- No hay un plan de mercadeo, que combinado con una adecuada administración hagan de esta un canal rentable.
- No existen objetivos específicos y formales en el área de mercadeo.
- No existe una estrategia publicitaria, un plan de promoción que permita la divulgación de los servicios e innovaciones que se puedan generar.
- Se carece de una estrategia de merchandising u otro tipo de publicidad.
- No tiene proyección la venta de productos y servicios.
- Desconocimiento del sector.

10.2 OBJETIVO

Incrementar el número de clientes entre los años 2012 al 2016.

10.3 ESTRATEGIAS

Para alcanzar el objetivo propuesto se recurrirá a las siguientes estrategias.

10.3.1 Estrategia 1. Publicidad y promoción para penetrar al mercado objetivo en el año 2012.

Políticas

- Se establecerá una comisión de venta del 10% para vendedores que cumplan las metas que establecen la empresa mensualmente.
- Por cada cliente nuevo que utilicé el servicio del canal se ofrecerá un descuento del 20%.

Metas

- Llegar al 100% de los usuarios de radio y televisión.
- Dar cumplimiento óptimo a la publicidad.
- Lograr que los habitantes del municipio de Roldanillo obtengan y visualicen este tipo de información.

Normas

- Utilizar la publicidad como uno de los medios principales para incrementar las ventas.
- Mantener informados a los clientes.
- Penetrar la información al mercado potencial.

Actividades

- Utilización de medios publicitarios como un mecanismo de información de comunicación para llegar y atraer futuros clientes.
- Se utilizará como estrategia publicitaria la radio, y televisión; con el propósito de dar a conocer a cada una de las personas el servicio que se maneja en el canal TELETÍO.
- Se realizarán estrategias de mercadeo donde se utilicen herramientas como el telemercadeo, recopilación de base de datos comerciantes.

Actividad 1

● Radio

Se realizarán cuñas radiales donde en forma breve se da a conocer los horarios de emisión, los programas que se presentan en el canal local TELETÍO de Roldanillo *Valle del Cauca*, buscando con esto causar un impacto positivo en los oyentes creando recordación del nombre de la empresa.

La emisión de la publicidad se realizará dos horas diariamente, además, se elegirá los horarios de programas de mayor audiencia.

Costo anual de transmisión radio es de \$200.000, teniendo en cuenta que son servicios que son utilizados de manera esporádica y también se presenta en este el intercambio de servicios internamente para así minimizar este costo.

La cuña radial:

En Roldanillo la mejor opción para ofrecer sus productos y servicios en el municipio y sus alrededores canal TELETÍO su mejor opción para pautar, vender y ganar. ¡Lo esperamos!.

● Televisión

Se utilizará nuestro canal local se fijará mensualmente un aviso publicitario, invitando a la comunidad a utilizar los servicios que ofrece TELETÍO.

TELETÍO su mejor opción para pautar, vender y ganar.

● Volantes

Se distribuirán semestralmente 5.000 volantes los cuales serán entregados aleatoriamente por las calles del municipio y sus alrededores; diseñados en papel bond a dos tintas de 15 por 18 cm.

Ilustración 16. Volante



Canal Local

TELETÍO

*Su mejor opción...
para pagar, vender
y ganar!*

Llegó TELETÍO a tu hogar...

Noticias

Actualidad

Entretenimiento

Y mucho más...

Calle 9 No. 4-20 Tel. 2292020 Roldanillo, Valle del Cauca

Cuadro 16. Costo Publicidad

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Radio	\$ 200.000	\$ 206.480	\$ 212.860	\$ 219.139	\$ 225.318
Volantes	\$ 50.000	\$ 51.620	\$ 53.215	\$ 54.784	\$ 56.328
Televisión	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total	\$ 250.000	\$ 258.100	\$ 266.075	\$ 273.923	\$ 281.646

Actividad 2

● Telemercadeo

Se instalará una línea telefónica de atención al cliente cuya función es conocer las opiniones, reclamos y sugerencias de los usuarios de los servicios buscando así mejorar cada día y ofrecer un excelente servicio.

Costo mensual \$ 50.000.

Cuadro 17. Costos Indirectos del Servicio

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Línea telefónica	\$ 600.000	\$ 619.440	\$ 638.581	\$ 657.419	\$ 675.958
Total	\$ 600.000	\$ 619.440	\$ 638.581	\$ 657.419	\$ 675.958

El responsable de las actividades es el Asesor Comercial.

El Asesor Comercial se encargará de realizar la base de datos de los clientes que tiene el canal, tomando como base la información y así realizar actividades que atraiga a la preferencia de todos los servicios que ofrece TELETÍO, tomando algunas actividades como: cumpleaños de los clientes, integraciones culturales, capacitaciones y actividades que logren acercar al cliente a la organización.

10.3.2 Estrategia 2. Rediseñar la estructura organizacional en el canal TELETÍO para el año 2012.

Políticas

- Todo el personal que se contrate será con base al perfil del cargo y preferiblemente con experiencia mínima de 1 año.

Metas

- Divulgar durante el 2012 a los trabajadores las nuevas normas de la empresa.
- Dar a conocer en el 2012 al 100% de los empleados la misión y la visión.
- Capacitar el personal para llevar a cabo una correcta formulación y que sirvan de guía para ofrecer los servicios del canal partir del 2012.

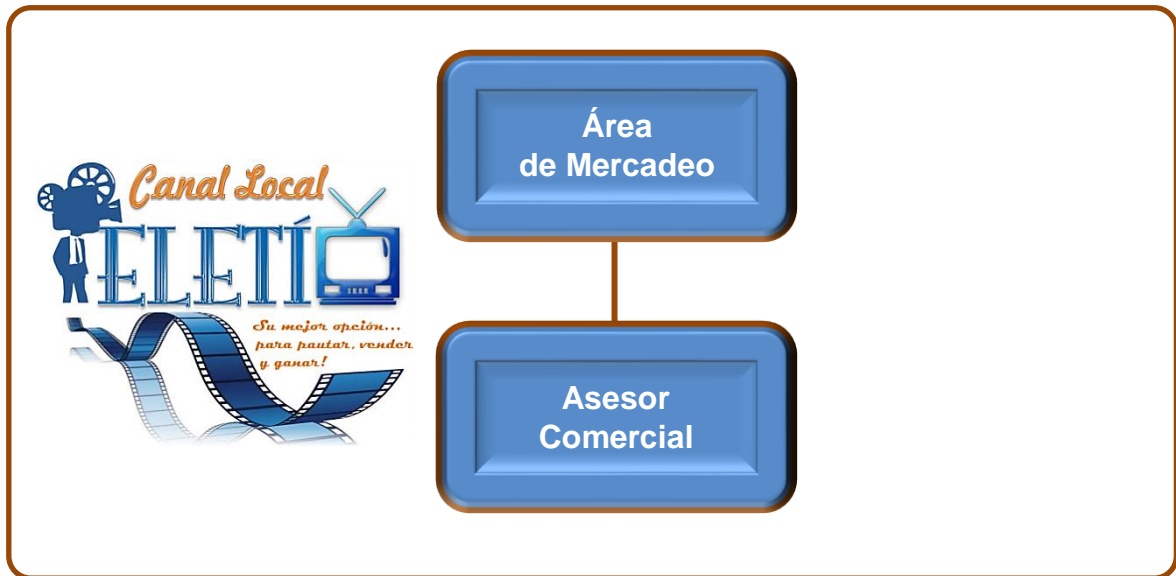
Normas

- Cada empleado deberá conocer y entender claramente el manual de funciones de la empresa.
- Cada empleado deberá conocer el reglamento interno de trabajo.
- El personal encargado deberá atender al cliente solamente en el horario asignado.
- Todos los empleados deberán cumplir su horario de trabajo correspondiente a la jornada laboral asignada.
- Debe portar el carné durante el horario de trabajo.

Actividades. Las actividades a desarrollar para lograr esta estrategia serán las siguientes:

Diseño de una estructura de mercadeo.

Ilustración 17. Organigrama del Área de Mercadeo



La naturaleza del cargo, las funciones y requisitos de los mismos, se relacionarán a continuación:

Manual de Funciones

Establece la estructura organizacional, prestando una atención especial a las denominaciones y descripciones de los puestos de trabajo, junto con las especificaciones de responsabilidad y autoridad de cada uno de ellos.

Nombre del Cargo: Asesor Comercial.

No. de cargos: Uno (1).

Unidad Funcional: Administrativa.

Cargos Dependientes: Uno (1).

Jefe Inmediato: Gerente.

Objetivo del cargo

Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades del área de mercadeo y cumplir con las metas establecidas.

Cuadro 18. Funciones del Cargo Asesor Comercial

Funciones	Frecuencia			
	D	S	M	E
1. Coordinar con el gerente la elaboración del presupuesto para el área de mercadeo.			X	
2. Realizar programas y actividades de mercadeo.			X	
3. Manejar y controlar los recursos del área.		X		
4. Promover y coordinar las actividades de promoción y atención al cliente.	X			
5. Desarrollar estrategias publicitarias				X
6. Presentar informes del área y los solicitados por el jefe inmediato.			X	
7. establecer contacto previo con el cliente, preparar las rutas, preparar las visitas.		X		
8. Realizar prospecciones, organizar el tiempo, intentar descubrir nuevos sectores.		X		
9. desempeñar las demás funciones que le sean asignadas afines a la naturaleza del cargo.				

Cuadro 19. Perfil del Cargo Asesor Comercial

Factores	Especificadores	
Conocimiento	Educación	Técnico en Administración de Empresas o carreras afines.
	Conocimiento específico	Seminario o talleres en el área de mercadeo.
	Adiestramiento previo	1 mes.
	Experiencia	1 año en actividades relacionadas con mercadeo
Habilidades y Personalidad	Habilidad mental	Capacidad de análisis, concentración y conceptualización, capacidad para la toma de decisiones.
	Habilidad manual	Destreza en el manejo de calculadora, computador y toma del registro de datos.
	Complejidad	Complejidad media en las labores que realiza.
	Por tramites y procesos	Alta responsabilidad en organización y manejo de trámites y tareas.
	Por equipos y materiales	Teléfono, celular, computador y material asignado para el desarrollo de sus funciones.
Relaciones de trabajo	Relaciones internas	Con el jefe administrativo y demás funcionarios
	Esfuerzo	Atención concentrada intermitente.
	Cond. Ambientales	Las climáticas y topográfica.

Cuadro 20. Sueldo del Cargo Asesor Comercial

Concepto	Sueldo Básico Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		2012	2013	2014	2015	2016
Sueldo Asesor Comercial (comisiones promedio)	\$ 200.000	\$ 2.400.000	\$ 2.477.760	\$ 2.554.323	\$ 2.629.675	\$ 2.703.832
Total	\$ 200.000	\$ 2.400.000	\$ 2.477.760	\$ 2.554.323	\$ 2.629.675	\$ 2.703.832

10.3.3 Estrategia 3. Ofrecer premios a los clientes fieles por la utilización del canal.

Políticas

- Promocionar de manera tangible y directa los servicios que ofrece el canal durante el tiempo que se haya contratado.

Metas

- Aumentar las ventas de cuñas publicitarias y mayor audiencia por medio de este programa de fidelización.

Normas

- Utilizar este programa como medio principal para incentivar la preferencia de los clientes.

Actividades

- Se implementará en el software actual una base de datos de los clientes que hacen uso del canal.

Cuadro 21. Resumen Planes Tácticos

Objetivo 1	<ul style="list-style-type: none"> ● Incrementar el número de clientes y programas en un 50% entre los años 2012 al 2016.
Estrategia 1	<ul style="list-style-type: none"> ● Adquirir la publicidad y la promoción para penetrar al mercado objetivo en el año 2012.
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> ● Se establecerá una comisión de venta del 10% para vendedores que cumplan las metas que establecen la empresa mensualmente. ● Por cada cliente nuevo que utilicé el servicio del canal se ofrecerá un descuento del 20%.
Metas	<ul style="list-style-type: none"> ● Llegar al 100% de los usuarios de radio y televisión. ● Dar cumplimiento óptimo a la publicidad. ● Lograr que los habitantes del municipio de Roldanillo obtengan y visualicen este tipo de información.
Normas	<ul style="list-style-type: none"> ● Utilizar la publicidad como uno de los medios principales para incrementar las ventas. ● Mantener informados a los clientes. ● Penetrar la información al mercado potencial.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> ● Se utilizará como estrategia publicitaria la radio, y televisión; con el propósito de dar a conocer a cada una de las personas el servicio que se maneja en el canal TELETÍO. ● Se realizarán estrategias de mercadeo donde se utilicen herramientas como el telemercado, recopilación de base de datos comerciantes.
Área Responsable	<ul style="list-style-type: none"> ● Área Administrativa.

Cuadro 21. (Continuación)

Estrategia 2	<ul style="list-style-type: none"> ● Rediseñar la estructura organizacional en el canal TELETÍO para el año 2012.
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> ● Todo el personal que se contrate será con base al perfil del cargo y preferiblemente con experiencia mínima de 1 año.
Metas	<ul style="list-style-type: none"> ● Divulgar durante el 2012 a los trabajadores las nuevas normas de la empresa. ● Dar a conocer en el 2012 al 100% de los empleados la misión y la visión. ● Capacitar el personal para llevar a cabo una correcta formulación y que sirvan de guía para ofrecer los servicios del canal partir del 2012.
Normas	<ul style="list-style-type: none"> ● Cada empleado deberá conocer y entender claramente el manual de funciones de la empresa. ● Cada empleado deberá conocer el reglamento interno de trabajo. ● El personal encargado deberá atender al cliente solamente en el horario asignado. ● Todos los empleados deberán cumplir su horario de trabajo correspondiente a la jornada laboral asignada. ● Debe portar el carné durante el horario de trabajo.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> ● Diseño de una estructura de mercadeo
Área Responsable	<ul style="list-style-type: none"> ● Área Administrativa.
Estrategia 3	<ul style="list-style-type: none"> ● Ofrecer premios a los clientes fieles por la utilización del canal.
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> ● Promocionar de manera tangible y directa los servicios que ofrece el canal durante el tiempo que se haya contratado
Metas	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumentar las ventas de cuñas publicitarias y mayor audiencia por medio de este programa de fidelización.
Normas	<ul style="list-style-type: none"> ● Utilizar este programa como medio principal para incentivar la preferencia de los clientes.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> ● Se implementará en el software actual una base de datos de los clientes que hacen uso del canal
Área responsable	<ul style="list-style-type: none"> ● Área Administrativa - Finanzas.

11. PRESUPUESTO

11.1 PRESUPUESTO DE INGRESOS PROYECTADOS

Con base en la investigación realizada los ingresos se pueden percibir de las pautas publicitarias que se realizan diariamente teniendo en cuenta la base actual que se tiene para así proyectar un crecimiento anual de los ingresos que el canal generaría y mantener ofreciendo sus servicios al municipio de Roldanillo y municipios aledaños.

El canal trabaja 8 horas diarias autorizadas por la Comisión Nacional de Televisión, los ingresos se obtienen de las pautas de los comerciantes del municipio de Roldanillo.

Pautas publicitarias mensuales 33 a \$140.000, \$120.000, \$100.000 cada una de las cuales dura la transmisión de cada una 60 segundos.

El espacio de las pautas dura 33 minutos para la transmisión de los 33 clientes que pautan en el canal, teniendo repetición 3 veces en el día, durante el tiempo que el canal se encuentra al aire; una transmisión es de 12:00 m. a 12:33 m., otra es de 4:00 p.m. a 4:33 p.m. y de 7:40 a 8:13 p.m.

3 minutos * 30 días = 90 minutos.

$\$140.000/90$ minutos = \$1.555 el valor del minuto AAA.

$\$120.000/90$ minutos = \$1.333 el valor del minuto AA.

$\$100.000/90$ minutos = \$1.111 el valor del minuto A.

Para identificar los ingresos fijos que recibe el canal mensualmente teniendo en cuenta la programación que presenta, se tomó como base el promedio de los 3 valores de las pautas que maneja el canal TELETÍO (AAA, AA, A) dando como resultado un promedio por pauta de \$120.000.

Cuadro 22. Franjas y Pautas Publicitarias Canal TELETÍO

Horario	Programa	Duración	Valor mensual	Clasificación
12 m. a 12:33 m.	Pautas publicitarias	33 minutos	\$ 1.320.000	AAA
12:33 m. a 1:33 p.m.	Noticiero	1 hora	\$ 0	AAA
1:33 p.m. a 2:00 p.m.	Magazín educativo	27 minutos	\$ 0	AA
2:00 p.m. a 3:00 p.m.	Moda con estilo	1 hora	\$ 0	AA
3:00 p.m. a 4:00 p.m.	Música	1 hora	\$ 0	A
4:00 p.m. a 4:33 p.m.	Pautas publicitarias	33 minutos	\$ 0	AA
4:33 p.m. a 5:00 p.m.	Espacio religioso	27 minutos	\$ 0	A
5:00 p.m. a 6:00 p.m.	Películas	1 hora	\$ 0	A
6:00 p.m. a 7:00 p.m.	Entrevistas	1 hora	\$ 0	A
7:00 p.m. a 7:40 p.m.	Televentas	40 minutos	\$ 40.000	AAA
7:40 p.m. a 8:13 p.m.	Pautas publicitarias	33 minutos	\$ 1.320.000	AAA
Total			\$ 4.000.000	

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	48.000.000	49.555.200	51.086.456	52.593.506	54.076.643

11.2 PRESUPUESTO DE EGRESOS PROYECTADOS

Los Egresos proyectados representan la cantidad de efectivo con el cual el inversionista debe contar para llevar a cabo el proyecto de inversión.

A continuación se muestra el valor total de los Egresos por inversión, los gastos de personal y de funcionamiento que inicialmente se necesitarían para mejorar el servicio.

Cuadro 23. Presupuesto de Gastos de Personal

Concepto	Sueldo Básico Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		2012	2013	2014	2015	2016
Camarógrafo	\$ 200.000	\$ 2.400.000	\$ 2.472.000	\$ 2.546.160	\$ 2.622.545	\$ 2.701.221
Reportero	\$ 200.000	\$ 2.400.000	\$ 2.472.000	\$ 2.546.160	\$ 2.622.545	\$ 2.701.221
Presentador	\$ 200.000	\$ 2.400.000	\$ 2.472.000	\$ 2.546.160	\$ 2.622.545	\$ 2.701.221
Asesor Comercial	\$ 200.000	\$ 2.400.000	\$ 2.472.000	\$ 2.546.160	\$ 2.622.545	\$ 2.701.221
Total Salarios		\$9.600.000	\$9.888.000	\$10.184.640	\$10.490.179	\$10.804,885

Cuadro 24. Costo Publicidad Proyectado

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Radio	\$ 200.000	\$ 206.000	\$ 212.180	\$ 218.545	\$ 225.102
Volantes	\$ 50.000	\$ 51.500	\$ 53.045	\$ 54.636	\$ 56.275
Televisión	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total	\$ 250.000	\$ 257.500	\$ 265.225	\$ 273.182	\$ 281.377

Cuadro 25. Costos Proyectados

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proveedores	\$ 500.000	\$ 515.000	\$ 530.450	\$ 546.363	\$ 562.754
Total	\$ 500.000	\$ 515.000	\$ 530.450	\$ 546.363	\$562.754

Cuadro 26. Presupuesto de Gastos de Funcionamiento

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad	\$ 250.000	\$ 257.500	\$ 265.225	\$ 273.182	\$ 281.377
Servicios públicos	\$ 600.000	\$ 618.000	\$ 636.540	\$ 655.636	\$ 675.305
Papelería	\$ 200.000	\$ 206.000	\$ 212.180	\$ 218.545	\$ 225.102
Pago del 10% Comisión Nacional de Tv por ventas	\$ 3.600.000	\$ 3.708.000	\$ 3.819.240	\$ 3.933.817	\$ 4.051.832
Total Gastos	\$ 4.650.000	\$ 4.789.500	\$ 4.933.185	\$ 5.081.181	\$ 5.233.616

Cuadro 27. Presupuesto de Inversión Inicial

Inversión Inicial	Valor
Muebles y equipo de oficina	
Muebles y enseres	\$ 1.000.000
Equipo de oficina	\$ 4.500.000
Total	\$ 5.500.000
Maquinaria y Equipo	
	\$ 0
Terreno	
Construcciones y edificaciones	\$ 30.000.000
Total Inversión Inicial	\$ 35.500.000

Cuadro 28. Presupuesto Total de Egresos Projectados

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Honorarios	\$ 0	\$ 9.600.000	\$ 9,888,000	\$10,184,640	\$10,490,179	\$10,804,885
Gastos de Funcionamiento	\$ 0	\$ 4.650.000	\$ 4,789,500	\$ 4,933,185	\$ 5,081,181	\$ 5.233.616
Inversión requerida	\$ 5.500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total	\$ 5.500.000	\$14.250.000	\$14.677.500	\$15.117.825	\$15.571.360	\$16.038.501

12. ESTUDIO ECONÓMICO

El estudio económico trata de determinar cuál será la cantidad de recursos económicos que son necesarios para que el Proyecto se realice, es decir, cuánto dinero se necesita para que la planta opere.

12.1 FUENTES DE FINANCIACIÓN

Se determinó una inversión inicial de \$ 5.000.000 la cual está financiada de la siguiente manera.

Cuadro 29. Fuentes de Financiación

Fuentes de Financiación	Efectivo
Recursos propios	\$ 3.000.000
Recursos externos	\$ 2.000.000
Total aportes	\$ 5.000.000

Cuadro 30. Presupuesto Mensual de Amortizaciones

Cuota	Interés	Pago mensual	Abono a capital	Deuda después de pago
				2.000.000
1	44.000	60.355	16.355	1.983.645
2	43.640	60.355	16.715	1.966.929
3	43.272	60.355	17.083	1.949.846
4	42.897	60.355	17.459	1.932.387
5	42.513	60.355	17.843	1.914.544
6	42.120	60.355	18.235	1.896.309
7	41.719	60.355	18.637	1.877.672
8	41.309	60.355	19.047	1.858.626
9	40.890	60.355	19.466	1.839.160

Cuadro 30. (Continuación)

Cuota	Interés	Pago mensual	Abono a capital	Deuda después de pago
10	40.462	60.355	19.894	1.819.266
11	40.024	60.355	20.332	1.798.934
12	39.577	60.355	20.779	1.778.155
13	39.119	60.355	21.236	1.756.919
14	38.652	60.355	21.703	1.735.216
15	38.175	60.355	22.181	1.713.035
16	37.687	60.355	22.669	1.690.367
17	37.188	60.355	23.167	1.667.199
18	36.678	60.355	23.677	1.643.522
19	36.157	60.355	24.198	1.619.324
20	35.625	60.355	24.730	1.594.594
21	35.081	60.355	25.274	1.569.320
22	34.525	60.355	25.830	1.543.489
23	33.957	60.355	26.399	1.517.091
24	33.376	60.355	26.979	1.490.111
25	32.782	60.355	27.573	1.462.538
26	32.176	60.355	28.180	1.434.358
27	31.556	60.355	28.800	1.405.559
28	30.922	60.355	29.433	1.376.126
29	30.275	60.355	30.081	1.346.045
30	29.613	60.355	30.742	1.315.302
31	28.937	60.355	31.419	1.283.884
32	28.245	60.355	32.110	1.251.774
33	27.539	60.355	32.816	1.218.957
34	26.817	60.355	33.538	1.185.419
35	26.079	60.355	34.276	1.151.143

Cuadro 30. (Continuación)

Cuota	Interés	Pago mensual	Abono a capital	Deuda después de pago
36	25.325	60.355	35.030	1.116.112
37	24.554	60.355	35.801	1.080.311
38	23.767	60.355	36.589	1.043.723
39	22.962	60.355	37.394	1.006.329
40	22.139	60.355	38.216	968.113
41	21.298	60.355	39.057	929.056
42	20.439	60.355	39.916	889.140
43	19.561	60.355	40.794	848.345
44	18.664	60.355	41.692	806.653
45	17.746	60.355	42.609	764.044
46	16.809	60.355	43.546	720.498
47	15.851	60.355	44.505	675.993
48	14.872	60.355	45.484	630.510
49	13.871	60.355	46.484	584.025
50	12.849	60.355	47.507	536.518
51	11.803	60.355	48.552	487.966
52	10.735	60.355	49.620	438.346
53	9.644	60.355	50.712	387.634
54	8.528	60.355	51.828	335.807
55	7.388	60.355	52.968	282.839
56	6.222	60.355	54.133	228.706
57	5.032	60.355	55.324	173.382
58	3.814	60.355	56.541	116.841
59	2.571	60.355	57.785	59.056
60	1.299	60.355	59.056	0

Cuadro 31. Presupuesto Anual de Amortizaciones

Cuota	Interés	Pago mensual	Abono a capital	Deuda después de pago
Deuda				2.000.000
Año 1	502.421	724.266	221.845	1.778.155
Año 2	436.221	724.266	288.044	1.490.111
Año 3	350.267	724.266	373.999	1.116.112
Año 4	238.663	724.266	485.603	630.510
Año 5	93.756	724.266	630.510	-

12.2 ANÁLISIS DE LOS COSTOS Y GASTOS

Los costos son los gastos económicos que representan la prestación de un servicio con el fin de establecer el precio de venta al público, los costos de producción están relacionados con la materia prima, los costos indirectos de fabricación en los que incurren la mano de obra directa empleada en su producción incluyendo las prestaciones sociales y los aportes parafiscales, el costo de amortización de la maquinaria (depreciación), los mantenimientos y reparaciones, los servicios públicos. En otras palabras, el costo es el esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo final. Los dineros que se destinen para la parte administrativa se llaman gastos y estos son ineludibles para el buen funcionamiento de una empresa, aquí se incluyen los salarios y prestaciones del Administrador y los honorarios del Contador Público.

Cuadro 32. Costos

Producto	Año 1
Radio	200.000
Volantes	50.000
Total	250.000

A continuación se presentan los costos para los años 2, 3, 4 y 5. Estos costos fueron calculados con base en la inflación proyectada por el Banco de la República que para los próximos cinco (5) Años.

Cuadro 33. Comportamiento de los Costos Proyectados Año a Año

Producto	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Radio	206.480	212.860	219.140	225.319
Volantes	51.620	53.215	54.785	56.330
Total	258.100	266.075	273.925	281.649

12.3 INSUMOS

Están constituidos por aquellos requerimientos por conceptos de papelería y demás durante la operación incluyéndose aquí el costo de la radio y televisión.

Cuadro 34. Comportamiento de los Insumos Mensual

Insumos	Cantidad Producto por Mes	Costo Promedio Unitario	Costo Promedio Mes
Resma de papel tamaño carta	1	3.975	3.975
Resma de papel tamaño oficio	1	7.950	7.950
Rollo de papel bond para fax	1	19.000	19.000
Lapiceros kilométrico	3	950	2.850
Radio y televisión			250.000
Total	6	35.850	283.775

Cuadro 35. Comportamiento Insumos Proyectados a Cinco Años

Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos	3.405.300	3.515.632	3.624.265	3.731.181	3.836.400

12.4 MANO DE OBRA DIRECTA

La Mano de Obra Directa (MOD) es considerada como el esfuerzo humano para transformar la materia prima en un producto terminado, ésta puede dividirse en *directa* que es la mano de obra involucrada en la terminación de un producto e *indirecta* que es aquella fuerza laboral que no ésta en contacto directo con el proceso de transformación. Para la empresa se ha determinado la contratación de un camarógrafo, un reportero, presentador y un asesor comercial encargados de la prestación del servicio. Dicha contratación se realizará mediante el pago de horas trabajadas durante el mes. Las prestaciones sociales se liquidarán con base en el SMMLV.

Cuadro 36. Comportamiento de la MOD Mensual 2012

Concepto	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Sueldos		800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000
Total		800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000
Salud	8,5 %	192.678	192.678	192.678	192.678	192.678	192.678
Riesgos Profesionales	2,436 %	55.219	55.219	55.219	55.219	55.219	55.219
Fondo de Pensiones	12,0 %	272.016	272.016	272.016	272.016	272.016	272.016
ICBF	3,0 %	68.004	68.004	68.004	68.004	68.004	68.004
SENA	2,0 %	45.336	45.336	45.336	45.336	45.336	45.336
Subsidio Familiar	4,0 %	90.672	90.672	90.672	90.672	90.672	90.672
Cesantías	8,33 %	188.824	188.824	188.824	188.824	188.824	188.824
Intereses Cesantías	1,0 %	22.668	22.668	22.668	22.668	22.668	22.668
Prima de Servicios	8,33 %	188.824	188.824	188.824	188.824	188.824	188.824
Vacaciones	4,17 %	94.526	94.526	94.526	94.526	94.526	94.526
Total Prest. Soc. + Seguridad Social	53,8 %	1.218.768	1.218.768	1.218.768	1.218.768	1.218.768	1.218.768
Total Salarios + Prestaciones	+	2.018.768	2.018.768	2.018.768	2.018.768	2.018.768	2.018.768

Cuadro 36. (Continuación)

Concepto	%	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Sueldos		800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	9.600.000
Total		800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	9.600.000
Salud	8,5 %	192.678	192.678	192.678	192.678	192.678	192.678	2.312.136
Riesgos Profesionales	2,436 %	55.219	55.219	55.219	55.219	55.219	55.219	662.631
Fondo de Pensiones	12,0 %	272.016	272.016	272.016	272.016	272.016	272.016	3.264.192
ICBF	3,0 %	68.004	68.004	68.004	68.004	68.004	68.004	816.048
SENA	2,0 %	45.336	45.336	45.336	45.336	45.336	45.336	544.032
Subsidio Familiar	4,0 %	90.672	90.672	90.672	90.672	90.672	90.672	1.088.064
Cesantías	8,33 %	188.824	188.824	188.824	188.824	188.824	188.824	2.265.893
Intereses Cesantías	1,0 %	22.668	22.668	22.668	22.668	22.668	22.668	272.016
Prima de Servicios	8,33 %	188.824	188.824	188.824	188.824	188.824	188.824	2.265.893
Vacaciones	4,17 %	94.526	94.526	94.526	94.526	94.526	94.526	1.134.307
Total Prest. Soc. + Seguridad Social	53,8 %	1.218.768	1.218.768	1.218.768	1.218.768	1.218.768	1.218.768	14.625.212
Total Salarios + Prestaciones	+	2.018.768	2.018.768	2.018.768	2.018.768	2.018.768	2.018.768	24.225.212

Cuadro 37. Comportamiento de la MOD Anual Proyectado Año a Año

Costos Mano de Obra Proyectados		2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
Concepto	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos		9.600.000	9.911.040	10.217.291	10.518.701	10.815.329
Total		9.600.000	9.911.040	10.217.291	10.518.701	10.815.329
Salud	8,5 %	2.312.136	2.387.049	2.460.809	2.533.403	2.604.845
Riesgos Profesionales	2,436 %	662.631	684.100	705.239	726.043	746.518
Fondo de Pensiones	12,0 %	3.264.192	3.369.952	3.474.083	3.576.569	3.677.428
ICBF	3,0 %	816.048	842.488	868.521	894.142	919.357
SENA	2,0 %	544.032	561.659	579.014	596.095	612.905
Subsidio Familiar	4,0 %	1.088.064	1.123.317	1.158.028	1.192.190	1.225.809
Cesantías	8,33 %	2.265.893	2.339.308	2.411.593	2.482.735	2.552.748
Intereses Cesantías	1,0 %	272.016	280.829	289.507	298.047	306.452
Prima de Servicios	8,33 %	2.265.893	2.339.308	2.411.593	2.482.735	2.552.748
Vacaciones	4,17 %	1.134.307	1.171.058	1.207.244	1.242.858	1.277.906
Total Prest. Soc. + Seguridad Social	53,8 %	14.625.212	15.099.069	15.565.630	16.024.816	16.476.716
Total Salarios + Prestaciones	+	24.225.212	25.010.109	25.782.922	26.543.518	27.292.045

12.5 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

Como lo indica su nombre son todos aquellos costos que no están relacionados directamente con la actividad, pero que contribuyen y forman parte de los costos de producción: como la mano de obra indirecta, servicios públicos (agua, energía), depreciación de la maquinaria, los mantenimientos que se realicen a la maquinaria, entre otros.

Cuadro 38. Comportamiento de los Costos Indirectos del Servicio (CIS)

Concepto	Mes 1	Mes 2	Total Dos Meses
Energía	25.000	25.000	50.000
Acueducto	25.000	25.000	50.000
Teléfono Fijo-Internet	50.000	50.000	100.000
Total	100.000	100.000	200.000

Cuadro 39. Comportamiento de los Costos del Servicio Mensual

Costos	Mes 1	Mes 2	Total
Suministros	283.775	283.775	567.550
CIS	100.000	100.000	200.000
MOD + Prestación	2.018.768	2.018.768	4.037.535
Total Costos	2.402.543	2.402.543	4.805.085

Cuadro 40. Comportamiento de los Costos de Servicio Anual

Costo del Servicio	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos	3.405.300	3.515.632	3.624.265	3.731.181	3.836.400
CIS	1.556.000	1.594.880	1.633.161	1.670.838	1.707.916
MOD + Prestación	24.225.212	25.010.109	25.782.922	26.543.518	27.292.045
Total Costos	29.186.512	30.120.621	31.040.348	31.945.536	32.836.361

12.6 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Comprende los gastos realizados por el ente en razón de sus actividades pero que no son atribuibles a las funciones de compra, producción, comercialización, financiación de bienes o servicios.

A continuación se presenta el comportamiento mensual y anual de los gastos de administración que incluyen los salarios, los honorarios, las prestaciones sociales, los aportes parafiscales, la publicidad en que se incurre, servicios públicos.

Cuadro 41. Comportamiento de los Gastos de Administración Mensual

Concepto	Valor Mes	Total Dos Meses	Total Anual
Departamento Contable	200.000	400.000	2.400.000
Publicidad	250.000	500.000	3.000.000
Total Gasto de Admón. y Ventas	450.000	900.000	5.400.000

Cuadro 42. Comportamiento de los Gastos de Administración Anual

Concepto	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación	356.000	356.000	356.000	356.000	356.000
Contabilidad	2.400.000	2.477.760	2.554.323	2.629.675	2.703.832
Mercadeo y publicidad	3.000.000	3.097.200	3.192.903	3.287.094	3.379.790
Amortización, Gastos Diferidos	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Total Gastos de Admón. y Ventas	5.856.000	6.030.960	6.203.226	6.372.769	6.539.622

Cuadro 43. Comportamiento de la Nómina de Administración Mensual 2012

Concepto	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Sueldo del Administrador		566.700	566.700	566.700	566.700	566.700	566.700
Total		566.700	566.700	566.700	566.700	566.700	566.700
Salud	8,5%	48.170	48.170	48.170	48.170	48.170	48.170
Riesgos Profesionales	2,436%	13.805	13.805	13.805	13.805	13.805	13.805
Fondo de Pensiones	12,0%	68.004	68.004	68.004	68.004	68.004	68.004
ICBF	3,0%	17.001	17.001	17.001	17.001	17.001	17.001
SENA	2,0%	11.334	11.334	11.334	11.334	11.334	11.334
Subsidio Familiar	4,0%	22.668	22.668	22.668	22.668	22.668	22.668
Cesantías	8,33%	47.206	47.206	47.206	47.206	47.206	47.206
Intereses Cesantías	1,0%	5.667	5.667	5.667	5.667	5.667	5.667
Prima de Servicios	8,33%	47.206	47.206	47.206	47.206	47.206	47.206
Vacaciones	4,17%	23.631	23.631	23.631	23.631	23.631	23.631
Total Prest. Soc. + Seg. Social	53,8%	304.692	304.692	304.692	304.692	304.692	304.692
Total Salarios + Prestaciones	+	871.392	871.392	871.392	871.392	871.392	871.392

Concepto	%	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Sueldo del Administrador		566.700	566.700	566.700	566.700	566.700	566.700	6.800.400
Total		566.700	566.700	566.700	566.700	566.700	566.700	6.800.400
Salud	8,5%	48.170	48.170	48.170	48.170	48.170	48.170	578.034
Riesgos Profesionales	2,436%	13.805	13.805	13.805	13.805	13.805	13.805	165.658
Fondo de Pensiones	12,0%	68.004	68.004	68.004	68.004	68.004	68.004	816.048
ICBF	3,0%	17.001	17.001	17.001	17.001	17.001	17.001	204.012
SENA	2,0%	11.334	11.334	11.334	11.334	11.334	11.334	136.008
Subsidio Familiar	4,0%	22.668	22.668	22.668	22.668	22.668	22.668	272.016
Cesantías	8,33%	47.206	47.206	47.206	47.206	47.206	47.206	566.473
Intereses Cesantías	1,0%	5.667	5.667	5.667	5.667	5.667	5.667	68.004
Prima de Servicios	8,33%	47.206	47.206	47.206	47.206	47.206	47.206	566.473
Vacaciones	4,17%	23.631	23.631	23.631	23.631	23.631	23.631	283.577
Total Prest. Soc. + Seg. Social	53,8%	304.692	304.692	304.692	304.692	304.692	304.692	3.656.303
Total Salarios + Prestaciones	+	871.392	871.392	871.392	871.392	871.392	871.392	10.456.703

Cuadro 44. Comportamiento de la Mano de Obra Proyectada a Cinco Años

Concepto	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos		6.800.400	7.020.733	7.237.674	7.451.185	7.661.308
Total		6.800.400	7.020.733	7.237.674	7.451.185	7.661.308
Salud	8,5%	578.034	596.762	615.202	633.351	651.211
Riesgos Profesionales	2,436%	165.658	171.025	176.310	181.511	186.629
Fondo de Pensiones	12,0%	816.048	842.488	868.521	894.142	919.357
ICBF	3,0%	204.012	210.622	217.130	223.536	229.839
SENA	2,0%	136.008	140.415	144.753	149.024	153.226
Subsidio Familiar	4,0%	272.016	280.829	289.507	298.047	306.452
Cesantías	8,33%	566.473	584.827	602.898	620.684	638.187
Intereses Cesantías	1,0%	68.004	70.207	72.377	74.512	76.613
Prima de Servicios	8,33%	566.473	584.827	602.898	620.684	638.187
Vacaciones	4,17%	283.577	292.765	301.811	310.714	319.477
Total Prest. Soc. + Seguridad Social	53,8%	3.656.303	3.774.767	3.891.408	4.006.204	4.119.179
Total Salarios + Prestaciones	+	10.456.703	10.795.500	11.129.081	11.457.389	11.780.487

12.7 PRECIO DE VENTA

Es el precio final de producto luego de haber calculado los costos de producción y haber calculado el Margen de Contribución esperado.

Cuadro 45. Precio de Venta Mensual

PV	Año 1
Franja A	100.000
Franja AA	120.000
Franja AAA	140.000
Total	360.000

A continuación se presenta los precios de venta calculados teniendo en cuenta la proyección de inflación presentada por el Banco de la República para los siguientes cinco años.

Cuadro 46. Inflación

Inflación	%
2013	3,24%
2014	3,09%
2015	2,95%
2016	2,82%

Cuadro 47. Precio de Venta Proyectado a Cinco Años

PV	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Franja A	100.000	103.240	106.430	109.570	112.660
Franja AA	120.000	123.888	127.716	131.484	135.192
Franja AAA	140.000	144.536	149.002	153.398	157.724
Total	360.000	371.664	383.148	394.451	405.575

12.8 PROYECCIÓN DE LAS VENTAS

Se determina que la empresa hará un aproximado de 26 pautas publicitarias durante el mes, divididas de la siguiente manera. Dicha proyección fue realizada con base en la información suministrada por el propietario del canal objeto de la investigación.

Cuadro 48. Proyección de las Ventas Mensuales

Descripción	Cantidad
Franja A	10
Franja AA	11
Franja AAA	12
Total	33

Fuente: Omar Velásquez

Cuadro 49. Proyección de las Ventas Anuales

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Franja A	120	124	128	131	135
Franja AA	132	136	140	145	149
Franja AAA	144	149	153	158	162
Total	396	409	421	434	446

12.9 PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS

Una vez obtenido las unidades a vender año a año al igual que el precio de venta se determina el nivel de ingresos así:

Cuadro 50. Proyección de los Ingresos Año a Año

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Franja A	12.000.000	12.388.800	12.771.614	13.148.377	13.519.161
Franja AA	15.840.000	16.353.216	16.858.530	17.355.857	17.845.292
Franja AAA	20.160.000	20.813.184	21.456.311	22.089.273	22.712.190
Total	48.000.000	49.555.200	51.086.456	52.593.506	54.076.643

12.10 PUNTO DE EQUILIBRIO

El Punto de Equilibrio es un concepto de finanzas que hace referencia al nivel de ventas donde los costos fijos y variables se encuentran cubiertos. Esto supone que la empresa en su punto de equilibrio tiene un beneficio que es igual a cero (no gana dinero, pero tampoco pierde). En el Punto de Equilibrio, por lo tanto, una empresa logra cubrir sus costos. Al incrementar sus ventas, logrará ubicarse por encima del Punto de Equilibrio y obtendrá beneficio, en cambio una caída en sus ventas desde el Punto de Equilibrio generará pérdidas.

La determinación del punto de equilibrio antes de iniciar operaciones permite estimar el nivel de ventas necesarias para recuperar la inversión.

A continuación se presenta el análisis del Punto de Equilibrio donde se obtuvo como resultado que las ventas necesarias para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias debe ser de \$ 46.087.824 y unos costos fijos de \$ 42.818.181 y costos variables de \$ 3.405.300; lo que indica que el nivel de ventas en unidades para mantener un equilibrio sin pérdidas ni ganancias es 300 anuales.

Cuadro 51. Punto de Equilibrio Año a Año

Concepto		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		48.000.000	49.555.200	51.086.456	52.593.506	54.076.643
Costos y Gastos Variables	Costos de Producción	3.405.300	3.515.632	3.624.265	3.731.181	3.836.400
	Gastos de Administración	-	-	-	-	-
	Total Variables	3.405.300	3.515.632	3.624.265	3.731.181	3.836.400
Costos y Gastos Fijos	Costos de Producción	25.781.212	26.604.989	27.416.083	28.214.355	28.999.961
	Gastos de Administración	16.312.703	16.826.460	17.332.307	17.830.159	18.320.110
	Gastos Financieros	724.266	724.266	724.266	724.266	724.266
	Total Fijos	42.818.181	44.155.715	45.472.656	46.768.779	48.044.336
Total Variables + Fijos		46.223.481	47.671.347	49.096.921	50.499.960	51.880.736
P.E. \$ =	$\frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}}}$	46.087.824	47.527.494	48.944.998	50.340.095	51.713.054
P.E. % =	$\frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables}}$	96,02%	95,91%	95,81%	95,72%	95,63%
P.E. U =	$\frac{\text{Costos Fijos} \times \text{Unidades Producidas}}{\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables}}$	300	309	318	327	336

12.11 ESTADOS FINANCIEROS

Son informes que utilizan las empresas para reportar la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la administración.

- **Balance Inicial:** constituye un conjunto de erogaciones necesarias para dar inicio a la actividad así como también comprende el compilado de aportes propios o financiados, su distribución y el capital inicial disponible para la puesta en marcha.
- **Balance General:** es un informe financiero o estado contable que refleja la situación del patrimonio en una empresa en un momento determinado, se estructura a través de tres conceptos patrimoniales como lo son el activo, el pasivo y el patrimonio.

A continuación se presenta el Balance Inicial de la Empresa y el Balance General Proyectado a cinco años.

Cuadro 52. Balance Inicial Año 0

Activos	
Activos Corrientes	
Caja y Bancos	122.450
Inventarios	567.550
Activos Diferidos	500.000
Total Activos Corrientes	1.190.000
Propiedad, Planta y Equipo	
Muebles y Enseres	500.000
Equipo de Computación y Comunicación	3.310.000
Total Propiedad Planta y Equipo	3.810.000
Total Activos	5.000.000
Pasivos	
Obligaciones Financieras	2.000.000
Total Pasivos	2.000.000
Patrimonio	
Aportes Sociales	3.000.000
Total Patrimonio	3.000.000
Total Pasivo + Patrimonio	5.000.000

Cuadro 53. Balance General Proyectado Año a Año

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Corriente						
Disponible	122.450	2.710.969	4.747.362	5.627.158	6.443.084	7.174.660
Inventarios Insumos	567.550	585.939	604.044	621.863	639.400	656.664
Total Activo Corriente	690.000	3.296.908	5.351.407	6.249.021	7.082.484	7.831.324
Propiedad, Planta y Equipo						
Muebles y Enseres	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Equipo de Computación y Comunicación	3.310.000	3.310.000	3.310.000	3.310.000	3.310.000	3.310.000
Depreciación Acumulada	-	(712.000)	(1.424.000)	(2.136.000)	(2.848.000)	(3.560.000)
Total Propiedad, Planta y Equipo	3.810.000	3.098.000	2.386.000	1.674.000	962.000	250.000
Capacitación	150.000	120.000	90.000	60.000	30.000	-
Constitución y Registro de la Sociedad	350.000	280.000	210.000	140.000	70.000	-
Total Activos Diferidos	500.000	400.000	300.000	200.000	100.000	-
Total Activos	5.000.000	6.794.908	8.037.407	8.123.021	8.144.484	8.081.324
Pasivo						
Bancos Nacionales	2.000.000	1.778.155	1.490.111	1.116.112	630.510	0
Impuestos, Gravámenes y Tasas	-	659.460	716.726	779.966	851.119	932.717
Proveedores Nacionales		18.389	1.375.398	1.643.375	1.934.825	2.254.908
Total Pasivo	2.000.000	2.456.004	3.582.235	3.539.454	3.416.454	3.187.625
Patrimonio						
Capital Social	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Reserva Legal		133.890	145.517	158.357	172.803	189.370
Utilidades del Ejercicio	-	1.205.013	1.309.654	1.425.211	1.555.227	1.704.329
Total Patrimonio	3.000.000	4.338.904	4.455.172	4.583.568	4.728.030	4.893.699
Total Pasivo + Patrimonio	5.000.000	6.794.908	8.037.407	8.123.021	8.144.484	8.081.324

- **Estado de Resultados.** Es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado. Se debe identificar perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso. Por lo tanto, debe aplicarse perfectamente al inicio de periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones.

Cuadro 54. Estado de Resultado Proyectado Año a Año

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	48.000.000	49.555.200	51.086.456	52.593.506	54.076.643
Costo de Venta	29.186.512	30.120.621	31.040.348	31.945.536	32.836.361
Utilidad Bruta	18.813.488	19.434.579	20.046.108	20.647.970	21.240.282
Gastos de Administración					
Personal Administrativo	10.456.703	10.795.500	11.129.081	11.457.389	11.780.487
Honorarios	2.400.000	2.477.760	2.554.323	2.629.675	2.703.832
Diferidos	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Publicidad	3.000.000	3.097.200	3.192.903	3.287.094	3.379.790
Depreciación	356.000	356.000	356.000	356.000	356.000
Utilidad Operacional	2.500.785	2.608.119	2.713.801	2.817.812	2.920.172
Gastos No Operacionales	502.421	436.221	350.267	238.663	93.756
Utilidad Antes de Impuestos	1.998.364	2.171.898	2.363.534	2.579.149	2.826.416
Impuesto de Renta	659.460	716.726	779.966	851.119	932.717
Impuesto Promoción del Turismo					
Utilidad antes de Reserva	1.338.904	1.455.172	1.583.568	1.728.030	1.893.699
Reserva Legal	133.890	145.517	158.357	172.803	189.370
Utilidad del Ejercicio	1.205.013	1.309.654	1.425.211	1.555.227	1.704.329

12.12 FLUJO DE CAJA

Es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y por lo tanto, constituyen un indicador importante en la liquidez de una empresa. Es utilizado para determinar problemas de liquidez o para analizar la viabilidad de proyectos de inversión teniendo en cuenta que son las bases del Valor Presente Neto y de la Tasa Interna de Retorno.

Cuadro 55. Flujo de Caja

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial	122.450	122.450	2.710.969	4.747.362	5.627.158	6.443.084
Ventas		48.000.000	49.555.200	51.086.456	52.593.506	54.076.643
Total Disponible	122.450	48.122.450	52.266.169	55.833.818	58.220.664	60.519.727
Menos Egresos						
Compra de Materiales		3.405.300	3.515.632	3.624.265	3.731.181	3.836.400
Pago de Mano de Obra		24.225.212	25.010.109	25.782.922	26.543.518	27.292.045
Pago de Sueldos Administrativos		10.456.703	10.795.500	11.129.081	11.457.389	11.780.487
Pago de Servicios Públicos		1.200.000	1.238.880	1.277.161	1.314.838	1.351.916
Pago de Honorarios		2.400.000	2.477.760	2.554.323	2.629.675	2.703.832
Pago de la Deuda		724.266	724.266	724.266	724.266	724.266
Pago de Publicidad		3.000.000	3.097.200	3.192.903	3.287.094	3.379.790
Pago de Impuesto de Renta			659.460	716.726	779.966	851.119
Pago de Dividendos				1.205.013	1.309.654	1.425.211
Total Egresos	-	45.411.481	47.518.807	50.206.660	51.777.581	53.345.066
Saldo Final	122.450	2.710.969	4.747.362	5.627.158	6.443.084	7.174.660

12.13 RAZONES FINANCIERAS

- **Razones de Liquidez**

Son las encargadas de medir la capacidad con que la empresa cuenta en un periodo determinado para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, para el presente trabajo se utilizarán la razón corriente y el capital de trabajo.

- **Razones de Endeudamiento**

Miden el grado de financiación con que cuenta la empresa en términos de deuda, se tendrán en cuenta la tasa de endeudamiento y la cobertura de intereses.

- **Tasas de Rentabilidad**

Estas revelan la efectividad en la administración de la empresa, se utilizarán el rendimiento del activo y el rendimiento.

Indicadores Financieros Proyectados Año a Año

Cuadro 56. Razones de Liquidez

Razones de Liquidez		2012	2013	2014	2015	2016
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,35	1,34	1,49	1,77	2,07
Razón Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,06	1,10	1,33	1,59	1,89

Cuadro 57. Razones de Endeudamiento

Razones de Endeudamiento		2012	2013	2014	2015	2016
Nivel de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	40%	36%	45%	44%	42%
Participación Patrimonial	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$	60%	64%	55%	56%	58%

Cuadro 58. Razones de Rentabilidad

Razones de Rentabilidad		2012	2013	2014	2015	2016
Rentabilidad sobre Ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Totales Anuales}}$	2,5%	2,6%	2,8%	3,0%	3,2%
Rendimiento sobre Activos Totales	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	18%	16%	18%	19%	21%

Teniendo en cuenta las cifras proyectadas se podrá obtener un nivel de liquidez representativo ya que en el primer año proyectado por cada peso que se adeude a corto plazo se tendrá \$0,35 para respaldarlo, indicador que tiene un comportamiento creciente durante los periodos evaluados.

Es de destacar que la empresa no dependerá del nivel de inventarios para responder por sus deudas a corto plazo, lo cual se refleja a través de la razón ácida.

En el año 2012 la empresa tendrá un nivel de endeudamiento del 40% y una participación patrimonial de 60%, lo que indica que los terceros tendrán una participación representativa en la estructura financiera de la empresa, lo cual se debe en mayor proporción a la deuda financiera que se adquirirá para dar inicio al proyecto.

La rentabilidad que alcanzará la empresa oscilará entre 2,5% a 3,2% en los cinco años proyectados.

Para el año 2012 el activo total tendrá un rendimiento del 18% lo que indica que por cada \$100 en activos se obtendrán \$18 de utilidad.

12.14 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

12.14.1 Costo de Capital. Es el rendimiento requerido sobre los distintos tipos de financiamiento. Este concepto puede ser explícito o implícito y ser expresado como el costo de oportunidad para una inversión.

Cuadro 59. Costo de Capital

Costo de Capital	2.010			
	Valor	Part %	I. Ef d I	CPP
Deuda	2.000.000	40,0%	26,40%	10,56%
Patrimonio Operativo	3.000.000	60,0%	22,80%	13,68%
Total	5.000.000	100%		24,24%
CAPM =	$K_p = RL + \text{Beta} * (RM - RL)$			22,80%
Donde:	KP Costo del K accionario			
	RL = Renta libre de riesgo (TES)			13%
	RM = Rentabilidad portafolio en el mercado			23%
	Beta = Indicador de riesgo de la empresa			0,98

12.14.2 Tasa Interna de Retorno. Se define como la tasa de interés con la cual el Valor Presente Neto es igual a cero.

El Valor Presente Neto es calculado a partir del flujo de caja anual trasladando todas las cantidades futuras a presente.

Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR mayor rentabilidad. Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión.

Si la TIR supera el costo de capital se acepta la inversión en caso contrario se rechaza.

Cuadro 60. Flujo de Fondos Generado al Final de los Años

	Inv. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad antes de Impuesto		1.998.364	2.171.898	2.363.534	2.579.149	2.826.416
Impuestos		(659.460)	(716.726)	(779.966)	(851.119)	(932.717)
Utilidad del Periodo en Pesos		1.338.904	1.455.172	1.583.568	1.728.030	1.893.699
Depreciación		712.000	712.000	712.000	712.000	712.000
Amortización de Diferidos		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Flujo de Caja Bruto		2.150.904	2.267.172	2.395.568	2.540.030	2.705.699
Abonos a Capital		-	-	-	-	-
Incrementos en Capital de Trabajo	(1.190.000)					
Inversiones en Activos	(3.810.000)					
Flujo de Fondos Netos	(5.000.000)	2.150.904	2.267.172	2.395.568	2.540.030	2.705.699
Tasa de Referencia	24,24%					
Valor Presente Neto	\$ 1.429.365					
TIR	37%					

VPN:

1. Si VPN es igual a cero es indiferente.
2. Si VPN es mayor que cero, el proyecto es viable.
3. Si VPN es menor que cero, el proyecto no es viable.

Teniendo en cuenta estos criterios se determina que el proyecto es económicamente viable teniendo en cuenta que el VPN es \$1.429.365, y su TIR es superior al costo de Capital.

12.15 RELACIÓN COSTO BENEFICIO

$$R\ B/C = \frac{\sum \text{de Ingresos en VPN}}{\sum \text{de Egresos en VPN}}$$

Criterios de Evaluación:

Si $B/C > 1$ es viable.

Si $B/C = 1$ es indiferente.

Si $B/C < 1$ no es viable.

$$R\ B/C = \frac{137.721.403}{133.270.261} = 1,03$$

Teniendo en cuenta los criterios de evaluación para el costo beneficio de la empresa el resultado que refleja es que el VPN de los beneficios es mayor que al de los costos lo que quiere decir que el proyecto es viable debido a que este valor es mayor a uno.

13. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para la realización del análisis de sensibilidad se tomaron como base tres escenarios que son los siguientes.

1. Una disminución en el precio de venta del 10%.
2. Una disminución en los costos de materia prima del 10%.
3. Una disminución del precio de venta del 10% y de los costos del 10%.

13.1 ESCENARIO 1

Cuadro 61. Escenario 1: Flujos Generados al Final de los Años

	Inv. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad antes de Impuesto		(2.801.636)	(2.783.622)	(2.745.112)	(2.680.202)	(2.581.248)
Impuestos		924.540	918.595	905.887	884.467	851.812
Utilidad del Periodo en Pesos		(1.877.096)	(1.865.027)	(1.839.225)	(1.795.735)	(1.729.436)
Depreciación		712.000	712.000	712.000	712.000	712.000
Amortización de Diferidos		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Flujo de Caja Bruto		(1.065.096)	(1.053.027)	(1.027.225)	(983.735)	(917.436)
Abonos a Capital		-	-	-	-	-
Incrementos en Capital de Trabajo	(1.190.000)					
Inversiones en Activos	(3.810.000)					
Flujo de Fondos Netos	(5.000.000)	(1.065.096)	(1.053.027)	(1.027.225)	(983.735)	(917.436)
Tasa de Referencia	24,24%					
Valor Presente Neto	(\$ 7.797.969)					
TIR	0%					

13.2 ESCENARIO 2

Cuadro 62. Escenario 2: Flujos Generados al Final de los Años

	Inv. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad antes de Impuesto		2.298.364	2.481.618	2.682.824	2.907.858	3.164.395
Impuestos		(758.460)	(818.934)	(885.332)	(959.593)	(1.044.251)
Utilidad del Periodo en Pesos		1.539.904	1.662.684	1.797.492	1.948.265	2.120.145
Depreciación		712.000	712.000	712.000	712.000	712.000
Amortización de Diferidos		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Flujo de Caja Bruto		2.351.904	2.474.684	2.609.492	2.760.265	2.932.145
Abonos a Capital		-	-	-	-	-
Incrementos en Capital de Trabajo	(1.140.000)					
Inversiones en Activos	(3.810.000)					
Flujo de Fondos Netos	(4.950.000)	2.351.904	2.474.684	2.609.492	2.760.265	2.932.145
Tasa de Referencia	24,24%					
Valor Presente Neto	\$ 2.056.073					
TIR	42%					

13.3 ESCENARIO 3

Cuadro 63. Escenario 3: Flujos Generados al Final de los Años

	Inv. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad antes de Impuesto		(2.501.636)	(2.473.902)	(2.425.821)	(2.351.492)	(2.243.269)
Impuestos		825.540	816.388	800.521	775.993	740.279
Utilidad del Periodo en Pesos		(1.676.096)	(1.657.514)	(1.625.300)	(1.575.500)	(1.502.990)
Depreciación		712.000	712.000	712.000	712.000	712.000
Amortización de Diferidos		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Flujo de Caja Bruto		(864.096)	(845.514)	(813.300)	(763.500)	(690.990)
Abonos a capital		-	-	-	-	-
Incrementos en Capital de Trabajo	(1.140.000)					
Inversiones en Activos	(3.810.000)					
Flujo de Fondos Netos	(4.950.000)	(864.096)	(845.514)	(813.300)	(763.500)	(690.990)
Tasa de Referencia	24,24%					
Valor Presente Neto	(\$ 7.171.261)					
TIR	0%					

Cuadro 64. Ponderación

VPN	Valor	%	Ponderación
Normal	1.429.365	25%	357.341
Escenario 1	-7.797.969	25%	-1.949.492
Escenario 2	2.056.073	25%	514.018
Escenario 3	-7.171.261	25%	-1.792.815
Total			-2.870.948

TIR	Valor	%	Ponderación
Normal	37%	25%	9%
Escenario 1	0%	25%	0%
Escenario 2	42%	25%	11%
Escenario 3	0%	25%	0%
Total			20%

Como se puede observar el nivel de sensibilidad del proyecto es muy alto, ya que al realizar diversos escenarios en donde se relaciona la posibilidad que los ingresos disminuyan, la ponderación en el VPN obtiene un valor de \$ -2.870.948, lo que significa que el proyecto, dada esta variabilidad, deja de ser viable debido a que su VPN al ponderar estos escenarios es menor que cero.

La TIR al reflejar la ponderación su resultado es menor a la tasa de descuento aplicada puesto que refleja un valor ponderado del 20%.

14. CONCLUSIONES

El direccionamiento estratégico que se diseñó para el canal local TELETÍO permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- El estudio del medio ambiente externo permitió conocer el entorno en el que se desarrolla la empresa, como las costumbres, economía, habitantes y demás variables que permite detectar datos de gran importancia para el estudio de mercadeo.
- Entre las debilidades más representativas esta la falta de reconocimiento en el municipio.
- Es indispensable establecer un Plan de Acción enfocado al área de mercadeo, dado que existen grandes falencias. El Plan de Acción propuesto consiste en crear una estructura de mercadeo y aumentar en un 50% las ventas del año 2012 al año 2016.
- La relación Costo Beneficio fue de 1.03, lo que significa que los Ingresos generados son superiores a los Egresos, lo que quiere decir que el proyecto es viable debido a que este valor es mayor a uno.
- TELETÍO es un canal que no cuenta con una infraestructura que le dé solidez como organización; cuenta con una planificación de actividades las cuales brinden un norte para seguir.
- El Plan de Acción propuesto será una buena opción para la empresa en su proyección de crecimiento.
- El proyecto genera una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 30% lo cual indica que se tiene un beneficio económico para la empresa garantizando con ello una factibilidad económica del proyecto objeto de estudio.

15. RECOMENDACIONES

- El canal TELETÍO debe apropiarse de la misión, visión y objetivos, con el fin de que todo el equipo de trabajo se orienten hacia una misma dirección y se puedan alcanzar las metas propuestas.
- El organigrama actual es sencillo, por tal razón, se recomienda implementar el área de mercadeo para darle un orden más adecuado a su estructura.
- Crear el cargo de Asesor Comercial donde éste se encargue de la buena imagen y reconocimiento de la empresa destacando el valor agregado que este puede generar.
- Ser más agresiva en la promoción de sus productos y servicios utilizando la publicidad que se propuso en el Plan de Acción.
- Realizar promociones periódicas especialmente sobre la variedad de los programas, de tal forma que se atraiga la atención de un gran número de televidentes.
- Poner en marcha el proyecto, teniendo en cuenta la viabilidad proyectada a través del estudio financiero, socializando la información del proyecto y fijando directrices claras que comprometan a los empleados y a la comunidad.
- Evaluar anualmente los estados financieros para conocer el comportamiento de los ingresos del canal.

BIBLIOGRAFÍA

BLANK BUBIS, León. *La Administración de las Organizaciones*. Cali: Centro Editorial Universidad del Valle, 1990.

BUENO CAMPOS, Eduardo. *Organización de Empresas: Estructura, Procesos y Modelos*. Madrid: Pirámide, 1996.

CARVAJAL, Lizardo. *Metodología de la Investigación*. 10 ed. Cali: Futuro, 1994. p. 82 - 84.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 2 ed. México: McGraw-Hill, 1989.

DAVID, Fred R. *La Gerencia Estratégica*. Bogotá: Fondo Editorial Legis, 1994. p. 197.

Enciclopedia del Management. Barcelona España: Océano. 1995. p. 36, 43.

GUIZAR MONTUFAR, Rafael. *Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones*. México: McGraw-Hill, 1999.

HALL, Richard. *Organizaciones: Estructura y Proceso*. 2 ed. México: Prentice Hall Internacional, 1973.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; **FERNÁNDEZ COLLADO**, Carlos y **BAPTISTA LUCIO**, Pilar *Metodología de la Investigación*. 2 ed. México: McGraw-Hill, 1998. p. 117 - 118.

HILL, Charles W. y **GARETH R. Jones**. *Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado*. McGraw-Hill, 2002.

IRELAND-HOSKISSON, Hitt. *Administración Estratégica: Competitividad y Conceptos de Globalización*. 3 ed. Soluciones Empresariales. p. 61.

KOONTZ, Harold y **WEHRICH**, Heinz. *Administración, Una Perspectiva Global*. 12 ed. México: McGraw-Hill, 2004.

NIÑO ROJAS, Víctor Manuel. *Los Procesos de Investigación y del Lenguaje, Entrevista y Cuestionario*. México: McGraw-Hill, 1990. p. 310.

PORTER, Michael. *Estrategia Competitiva*. México: CECSA, 1984.

SOLDEVILLA GARCÍA, Emilio. *Teoría y Técnica de la Organización Empresarial*. Barcelona: Hispano Europea, 1972. p. 412.

PÁGINAS WEB:

<http://cundinamarca.olx.com.co/televisor-philips-blanco-y-negro-de-coleccion-modelo-1966-iid-43057476>

<http://diario-oficial.vlex.com.co/vid/acuerdo-006-43294516>

http://es.wikipedia.org/wiki/Televisi%C3%B3n_en_Colombia

<http://finanzasydinero.com/blog/%C2%BFque-es-la-trm/>

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=22058>

http://www.antv.gov.co/Documentos/Acuerdo_003_2012_TelevisionLocalSinAnimoLucro.pdf

http://www.antv.gov.co/normatividad/acuerdos/1997/acuerdo_024.pdf

http://www.antv.gov.co/normatividad/acuerdos/1998/acuerdo_035.pdf

http://www.antv.gov.co/normatividad/Leyes/ley_182.pdf

http://www.banrep.gov.co/informes-economicos/ine_pre_frec3.htm

<http://www.businesscol.com/economia/precios>

http://www.colombialink.com/01_INDEX/index_medios/television/index.html

<http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/pib-colombiano-crecimientos-bajos-region/116043>

<http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Ger/plabisnes.htm>

http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/sne/2004/marzo/31/16312004.htm

ANEXO CRONOLOGÍA HISTÓRICA³⁵

La televisión en Colombia inició el 13 de junio de 1954, bajo el gobierno del *General Gustavo Rojas Pinilla*.

- **1957:** luego del final del gobierno del General Gustavo Rojas Pinilla nacen las programadoras de televisión en Colombia. Las primeras fueron *Producciones Punch* desde 1956 y *TVC Ltda. (Caracol Radio y RCN Radio)* en la entonces Televisora Nacional de Colombia, actual *Canal Uno*.
- **1963:** se funda el Instituto Nacional de Radio y Televisión (Inravisión). Nace RTI.
- **1966:** se inaugura el primer canal privado, *Teletigre*, que cubre Bogotá. Sobrevive hasta 1971 cuando vuelve a manos del Estado como *Tele 9 Corazón* y en 1972 se convierte en la *Segunda Cadena*, con cubrimiento nacional.
- **1967:** TVC se transforma en *Caracol Televisión*.
- **1970:** nace la *Tercera Cadena*.
- **1973:** aparecen gran cantidad de programadoras: 12 programadoras de la Cadena 1, 13 programadoras de la Cadena 2 y 11 programadoras de la Cadena 3.
- **1979:** se inicia la era de las licitaciones por programadora (por baja audiencia, problemas económicos). Sin embargo, se fortalecieron RTI, Caracol TV, Punch, RCN TV, Datos y Mensajes, entre otras. El 11 de diciembre inician las transmisiones regulares en color, usando el estándar estadounidense NTSC.
- **1985:** nace el primer canal regional de Colombia: Teleantioquia.
- **1989:** RCN, Caracol, Punch y RTI intentan sin éxito un proceso para salir como programadoras y convertirse en televisión privada.
- **1991:** la nueva constitución política del país crea la “Comisión Nacional de Televisión” como único órgano autónomo para regular los destinos de la televisión en Colombia.
- **1992:** la Segunda Cadena se convierte en *Canal A*. La Primera Cadena se convierte en *Cadena 1*.

³⁵ Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Televisi%C3%B3n_en_Colombia>

- **1995:** la Cadena 3 se convierte en *Señal Colombia*. El Congreso expide la Ley 182 de que regula la Televisión en Colombia y reglamenta el funcionamiento de la Comisión Nacional de Televisión.
- **1996:** la Comisión Nacional de Televisión reglamenta los servicios de Televisión Comunitaria, por suscripción y satelital directa al hogar, Televisión nacional privada, Televisión nacional pública, Televisión local sin ánimo de lucro, Televisión Regional y Televisión local privada. Se entregan las licencias para operar el servicio de Televisión Satelital directa al hogar DTH, con las concesiones de DirecTv y SKY.
- **1997:** RCN y Caracol ganan las licencias para operar dos canales privados de cubrimiento nacional, iniciando transmisiones el 10 de julio de 1998. *Citytv* gana la licitación para Bogotá y se convierte en el primer y único canal local privado en el país.
- **1998:** se entregan licencias para operar el servicio de Televisión local abierta sin ánimo de lucro en todo el país, nacen canales como *Telemedellin*, *Canal U*, *Televida*, entre otros. La Cadena 1 se convierte en Canal Uno.
- **1999:** RTI se convierte en productora, aunque conserva sus espacios en el Canal Uno. Se entregan las concesiones para operar el servicio de Televisión por Suscripción en todo el Territorio Colombiano, se divide el país en Zona Norte, Oriente y Occidente para las licencias regionales. Nacen los operadores: *Cable Unión de Occidente*, *EPM Televisión*, *Cable Señal de Occidente* (quién pierde la licencia varios meses después), *Tv Cable del Pacífico (Cablepacífico)*, *TV Cable Bogotá*, *Cablecentro*, *Supercable*, *Costavisión*, *Satelcaribe*, *Teledinámica*, *Visión Satélite*, *Superview*, *Cable Bello*, entre otras.
- **2000:** las programadoras *Producciones JES*, *Producciones Punch*, *RTI*, *Televisión*, *Tevecine*, *Cenpro Televisión*, *Programar Televisión*, *DFL Televisión*, *Producciones Telecolombia*, *Uni TV*, *CPS Televisión*, *CPT Televisión*, *En Vivo Televisión*, *Coestrellas*, *Proyectamos Televisión* y *Datos y Mensajes* se convierte en productoras de cine y televisión bajo el control de Caracol y RCN.
- **2004:** *Canal A* se convierte en Canal Institucional. *Inravisión* es liquidada y sustituida por *Radio Televisión Nacional de Colombia (RTVC)*. *Caracol Radio*, pasa a formar parte del grupo PRISA de España, con lo cual deja de tener vínculos formales y comerciales con Caracol Televisión.
- **2006:** se amplía a todos los operadores regionales del servicio de Televisión por suscripción, la licencia para operar en todo el territorio nacional. La compañía EPM Televisión cambia su marca por *Une* debido a que el conglomerado público de EPM separa la unidad de negocios de Telecomunicaciones creando EPM Telecomunicaciones - UNE, por su parte

Cable Unión de Occidente pasa a llamarse *Cable Unión S.A.* Se le entrega a *Telefónica Telecom* licencia para operar el servicio de Televisión Satelital Directa al hogar DTH.

- **2008:** en agosto la *Comisión Nacional de Televisión* selecciona la norma de origen Europeo DVB-T como el estándar para la Televisión Digital Terrestre que se emitirá en el país. La multinacional de origen mexicano Telmex compra las operaciones de televisión por suscripción de Superview, Teledinámica, Cable pacífico, TV Cable Bogotá y Cable centro, convirtiéndose en el principal operador del servicio de televisión por cable en todo el territorio nacional.
- **2009:** se renuevan las licencias de operación para los canales Caracol y RCN. Se abre la licitación para el tercer canal privado de cobertura nacional en medio de un fuerte debate político. En diciembre la empresa colombiana Challenger, fabricante de productos electrónicos, manifiesta la intención de producir en sus plantas decodificadores TDT compatibles con DVB y MPEG-4.
- **2010:** se realiza la primera emisión oficial de la señal de Televisión Digital Terrestre (TDT) desde la estación Calatrava, la cual cubre gran parte de la capital colombiana. La CNTV reorganizó el espectro electromagnético y asignó las frecuencias para la Televisión Digital Terrestre. Instalación y puesta en funcionamiento de los transmisores de Manjui, la Azalea (Valle del Cauca), Cerro Kennedy (Magdalena) y Padre Amaya (Antioquia) para ofrecer las primeras señales digitales en el país. En abril comercialización de televisores con sintonizador DVB incorporado listos para TDT. También los Televisores con tecnología 3D; en Diciembre de 2010 inició la transmisión de señales de prueba de los principales canales privados de televisión en las frecuencias asignadas.
- **2011:** en enero del 2011 aseguró el director de la CNTV se comenzarán a vender los decodificadores para la TV digital en el país, desde US\$40 dólares.