FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA CENTINELA TELEVISIÓN MUNICIPIO DE CAICEDONIA VALLE

JOSÉ GREGORIO RAMÍREZ TABARES
ELIANA PATRICIA VÁSQUEZ OSORIO

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE CAICEDONIA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CAICEDONIA
2014

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA CENTINELA TELEVISIÓN MUNICIPIO DE CAICEDONIA VALLE

JOSÉ GREGORIO RAMÍREZ TABARES
ELIANA PATRICIA VÁSQUEZ OSORIO

Proyecto de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor
Oscar Marino Duran
Especialista en gerencia estratégica de mercadeo

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE CAICEDONIA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CAICEDONIA
2014

Nota de aceptación

_____

_____

Presidente del Jurado

_____

_____

Jurado

_____

Jurado

DEDICATORIA

(Eliana)

Inicialmente deseo dedicarle este logro a Dios por ser siempre ese sentimiento de tranquilidad y serenidad en cada momento de esta etapa de vida que está próxima a culminar, porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y brindándome fortaleza para continuar, espero ser digna por tan valioso esfuerzo.

A María Mercedes Hernández y José Gustavo Vásquez Hincapié, que más que mis abuelos, son mis padres, ya que han sido las personas que siempre han estado conmigo brindándome lo mejor e inculcándome todos y cada uno de los valores que poseo, los cuales son el tesoro más valioso que se le puede dar a un hijo. Por lo que no hay un día en el que no le agradezca a Dios el haberme colocado con ustedes y darme la fortuna de tenerlos conmigo.

DEDICATORIA

(Gregorio)

Dedico este proyecto de grado a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres maría Luz Dary Tabares y Alejandro Ramírez Cifuentes, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación, siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad, es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Universidad del Valle por permitirnos formarnos en sus aulas, a los docentes y al asesor del trabajo que nos proporcionaron sus conocimientos para que este sueño se hiciera realidad. Gracias por su dedicación y esfuerzo, pues supieron guiarnos en tan arduo trabajo, deseamos expresar nuestra gratitud hacia ustedes deseándoles éxito y bendiciones.

A Centinela Televisión por permitirnos desarrollar el presente trabajo de grado y darnos su apoyo.

A nuestras familias, padres, tíos, primos gracias por servirnos de guía, por acompañarnos permanentemente y creer siempre en nuestras capacidades intelectuales.

Brindamos nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas en general que hicieron posible la realización y culminación del proyecto de grado.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	3
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA CENTINELA TELEVISIÓN	5
1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	5
2. OBJETIVOS	6
2.1 OBJETIVO GENERAL	6
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
3. JUSTIFICACIÓN	7
4. MARCO DE REFERENCIA	8
4.1 MARCO TEÓRICO	8
4.2 MARCO LEGAL	10
4.2.1 Ley 182 de 1995	10
4.2.1.1 Naturaleza jurídica, técnica y cultural de la televisión.	10
4.2.1.2 Televisión comunitaria cerrada sin ánimo de lucro	12
4.2.1.3 Señal codificada y señal incidental.	13
4.3 MARCO CONCEPTUAL	13
4.3.1 Planeación Estratégica.	13
5. DISEÑO METODOLÓGICO	20
5.1 TIPO DE ESTUDIO	20

5.2 MÉTODO DE ESTUDIO 20

5.3 TÉCNICAS Y FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 20

5.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES 21

5.5 UNIVERSO Y MUESTRA 22

5.5.1 Universo. 22

5.5.2 Muestra 22

6. PLAN ESTRATÉGICO 23

6.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA 23

6.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales. 23

6.1.2 Fuerzas económicas y financieras. 26

6.1.2.1 Producto Interno Bruto. 26

6.1.2.2 Empleo y Desempleo. 28

6.1.2.3 Índice de Precios al Consumidor (IPC). 32

6.1.3 Fuerzas demográficas y socioculturales. 33

6.1.3.1 Enfoque genérico nacional. 33

6.1.3.2 Enfoque específico local. 36

6.1.4 Fuerzas tecnológicas. 44

6.1.4.1 Las telecomunicaciones en Colombia. 44

6.1.4.2 Internet. 44

6.1.4.3 La televisión. 47

6.1.4.4 Modalidades para la prestación de servicios de televisión en Colombia 48

6.1.5 Matriz análisis del entorno. 52

6.2 ANÁLISIS DEL SECTOR 54

6.2.1 Intensidad de rivalidad entre empresas establecidas. 54

6.2.1.1 Global TV Comunicaciones S.A. 55

6.2.1.2 Claro - (Telmex). 55

6.2.2 Riesgo de entrada de competidores potenciales. 56

6.2.3 Amenaza de sustitutos. 57

6.2.3.1 Sustitutos directos. 58

6.2.3.2 Sustitutos indirectos. 59

6.2.4 Poder de negociación de los compradores. 59

6.2.4 Poder de negociación de los proveedores. 60

6.3 ANÁLISIS INTERNO 60

6.3.1 Ubicación e historia de la organización. 60

6.3.2 Componente organizacional 61

6.3.2.1 Diagnóstico sistémico. 61

6.3.2.1 Misión, visión y valores 62

6.3.2.2 Organización estructural y funcional. 66

6.3.2.3 Reconocimiento, recompensa y sanción - Relaciones coordinación e información. 66

6.3.2.4 Sistemas técnicos y auxiliares. 69

6.3.2.5 Dirección. 70

6.3.2.6 Insumos y proceso de transformación. 70

6.3.2.7 Producto y retroalimentación. 70

6.4 ANÁLISIS COMPARATIVO VARIABLES FACTORES EXTERNOS E INTERNOS 76

6.4.1 Matriz DOFA. 76

6.4.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) 78

6.4.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). 79

6.5 PLAN DE ACCIÓN CENTINELA TV. 82

7. CONCLUSIONES 88

8. RECOMENDACIONES 89

9. BIBLIOGRAFÍA 90

10. ANEXOS 92

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Normatividad de la televisión en Colombia 10

Tabla 2. Variables a formular 21

Tabla 3. Clasificación del servicio de televisión en Colombia 23

Tabla 4. Fuentes y usos del Fondo para el Desarrollo de la Televisión y los Contenidos 24

Tabla 5. Entidades que vigilan la televisión en Colombia 25

Tabla 6. Ingresos personas clasificadas en empleo formal del municipio de Caicedonia año 2012 31

Tabla 7. Población de los departamentos de Colombia (est. 2012). 33

Tabla 8. Comparativo población total Caicedonia Valle años 2009 – 2010 – 2011 – 2012 – 2013 36

Tabla 9. Población municipal por área Caicedonia Valle años 2012 - 2013 - 2014 38

Tabla 10. Distribución e la población de Caicedonia Valle por sexo y rangos de edad año 2012. 39

Tabla 11. Estratificación socioeconómica municipio de Caicedonia Valle año 2012. 41

Tabla 12. Educación total municipio de Caicedonia Valle año 2012 42

Tabla 13. Perfil de internet Caicedonia Valle del Cauca año 2012 - 2013 45

Tabla 14. Internet dedicado por operador Caicedonia Valle del Cauca 2012 - 2013. 46

Tabla 15. Matriz análisis del entorno. 53

Tabla 16. Comparativo Centinela TV - Competencia directa 71

Tabla 17. Análisis DOFA 76

Tabla 18. Evaluación Factores Externos (MEFE). 78

Tabla 19. Evaluación Factores Internos (MEFI). 79

Tabla 20. Matriz Externa - Interna (MEMI). 80

Tabla 21. Sistematización información Matriz FODA. 81

Tabla 22. Estrategia Estructura Organizacional. 82

Tabla 23. Estrategia establecimiento de objetivos corporativos. 83

Tabla 24. Estrategia documentación de procesos. 84

Tabla 25. Estrategia Desarrollo del Talento Humano. 85

Tabla 26. Estrategia Fortalecimiento Comercial. 86

Tabla 27. Estrategias Fortalecimiento Financiero. 87

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. DVB-T en el mundo. 48

Figura 2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter 54

Figura 3. Mapa de cobertura red de ngn de la ERT. 57

Figura. 4. Ubicación municipio de Caicedonia Valle 60

Figura 5. Diagnóstico sistémico organizacional 62

Figura 6. Organigrama Centinela Televisión. 66

LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

Gráfico 1. Tasa anual de crecimiento del Producto Interno Bruto a precios constantes 2001-2012p 27

Gráfico 2. Tasa anual de crecimiento del Producto Interno Bruto a precios constantes, por grandes ramas de actividad económica 2012p /2011/2010 27

Gráfico 3. Tasa global de participación, de ocupación y de desempleo Valle del Cauca 2007 - 2012 28

Gráfico 4. Distribución de la población económicamente activa Caicedonia Valle año 2010. 29

Gráfico 5. Clasificación por tipo de empleo de la población ocupada de Caicedonia Valle año 2010. 30

Gráfico 6. IPC. Variación anual 2007 – 2011 32

Gráfico 7. Población colombiana discriminada por género año 2012 36

Gráfico 8. Comparativo población total Caicedonia Valle años 2009 – 2010 – 2011 – 2012 – 2013 37

Gráfico 9. Principales países a los cuales emigra la población Caicedonia año 2012 37

Gráfico 10. Comparativo población total Caicedonia Valle años 2009 – 2010 – 2011 – 2012 – 2013 38

Gráfico 11. Distribución e la población de Caicedonia Valle por sexo y rangos de edad año 2012. 40

Gráfico 12. Promedio de personas por hogar en el municipio de Caicedonia Valle 2012 41

Gráfico 13. Estratificación socioeconómica por viviendas del municipio de Caicedonia Valle año 2012 42

Gráfico 14. Educación total municipio de Caicedonia Valle año 2012 43

Gráfico 15. Evolución total de suscriptores de internet Caicedonia Valle de Cauca año 2012- 2013 46

Gráfico 16. Internet dedicado por operador

Caicedonia Valle del Cauca 2012 - 2013 46

Grafico 17. Percepción general. 67

Gráfico 18. Motivación y reconocimiento 67

Gráfico 19. Ambiente y área de trabajo. 68

Grafico 20. Formación e información. 69

Grafico 21. Satisfacción general en prestación de servicios. 72

Grafico 22. Tiempo de antigüedad utilizando el servicio de tv por cable de Centinela TV. 72

Grafico 23. Medio por medio del cual conoció Centinela TV. 73

Grafico 24. Usuarios que dicen haber o no recomendado Centinela TV a otras personas. 74

Grafico 25. Intención de recomendar Centinela TV. 75

Grafico 26.Recomendaciones para mejorar el servicio. 75

INTRODUCCIÓN

¿Porque algunas organizaciones logran tener éxito mientras otras llegan al fracaso? Las estrategias que plantean los directivos en su organización representan un impacto primordial en su desempeño frente a sus empleados. En este sentido, los gerentes contemporáneos necesitan planificar, si esto no se hiciera hoy, sería exactamente lo mismo que hace décadas, no tendría que pensar en lo que debe hacer, pues todo estaría explicado en un manual. Las organizaciones deben enfrentar los cambios que el mundo globalizado exige permanentemente: tecnológicos, sociales, políticos, económicos y jurídicos, al verse esto reflejado en la estabilidad de la organización.

La organización debe ser pensada, reflexionada y evaluada de manera permanente y es función del líder gestionar todos los aspectos claves de la misma. El estratégico con la planeación como aspecto fundamental, el de talento humano con la cultura organizacional y las personas que la conforman, el de información con los diferentes sistemas de información empresarial para la toma de decisiones y la estructura organizacional y por último, el de operaciones con las funciones de producción, financiera y de mercadeo. Para enfrentar éste desafío se hace necesario preparar a los Administradores de Empresas en aspectos relacionados con la organización, específicamente con la Planeación estratégica para que comprendan toda la dinámica organizacional y puedan realizar una evaluación general permanente de la empresa en todos sus componentes.

Para garantizar el éxito de una organización se requiere de: “1. Capital Humano: con excelentes habilidades de liderazgo, planeación y comunicación 2. Buena calidad en los productos y servicios prestados 3. Excelente gestión de mercadeo y 4. Sólida posición financiera”.[1]

La planeación estratégica Invita a la reflexión sobre las tareas del gerente y motiva a la utilización de nuevas herramientas de trabajo. Dónde estamos? Donde queremos ir? Y cómo?, el objetivo es dotar su empresa de la mayor competitividad posible, todas las organizaciones buscan éxito, es decir estar mejor que el competidor, la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo, es un método para lograr la competencia. El éxito se constituye como una ventaja competitiva: que el costo sea más bajo que el costo de sus competidores, que el nombre de la marca sea reconocido, originalidad de su producto.

[1] http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL-05/PlaneacionEstrategica.pdf

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones empresariales tienen la misión de suministrar productos y servicios de calidad a precios razonables, con el fin de satisfacer las necesidades de la sociedad de la cual hacen parte. La búsqueda de los máximos niveles de eficiencia y responsabilidad social, la alta Dirección juega un papel importante, al ser la encargada de suministrar adecuadamente materiales, suministros, equipos, maquinarias y tecnologías.

Actualmente, la mayoría de las organizaciones han dividido la gestión general en procesos especializados que comprenden sus áreas vitales, como son: la Administración de la producción, Administración Financiera, Administración de mercados y Administración de personal.

CENTINELA TELEVISIÓN, a pesar de funcionar como una empresa legalmente constituida en el municipio de Caicedonia, presenta debilidades en su: Visión, Misión, objetivos, lineamientos estratégicos (Políticas, principios y valores). Debido a esto no tiene una planeación estratégica planteada y esto conlleva a que la empresa no tenga una proyección en el tiempo que les permita evaluar o medir los resultados obtenidos en el tiempo, se evidencie la verdadera razón de ser y su proyección en el futuro. Además, la empresa tiene un desorden administrativo al no contar con un plan de acción establecido que garantice el accionar y el rumbo preciso de las tareas desarrolladas.

Es por ello que se ve la necesidad de implementar la planeación estratégica siendo esta un mapa de ruta entre la situación actual y el futuro de una empresa y una referencia para la toma de decisiones.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA CENTINELA TELEVISIÓN

¿La formulación de un plan estratégico para Centinela Televisión beneficiara en el logro de sus objetivos y la toma de decisiones para el óptimo direccionamiento estratégico?

1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo realizar un análisis de factores internos y externos de Centinela Televisión aplicando la matriz DOFA?

- ¿Las estrategias establecidas direccionarán la empresa y permitirán el diseño de un plan de acción?

- ¿Cómo establecer un plan de acción con sus respectivas actividades, indicadores, logros esperados y acciones procedimentales que permitan el cumplimiento del mismo?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan estratégico en Centinela Televisión que beneficie el logro de los objetivos y la toma de decisiones para un óptimo direccionamiento organizacional.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el análisis de factores internos y externos de Centinela Televisión aplicando la matriz DOFA.

- Establecer estrategias que direccionen la empresa y permitan el diseño de un plan de acción.

- Diseñar un plan de acción con sus respectivas actividades, indicadores, logros esperados y acciones procedimentales que permitan el cumplimiento del mismo.

3. JUSTIFICACIÓN

"Un navegante no puede decidir rumbos para llegar a un destino si no cuenta con instrumentos que le informen cual es la situación o lugar donde se encuentra y los elementos de que disponen para alcanzar su propósito." [2]

Las organizaciones utilizan herramientas y alternativas para promover e impulsar el buen desempeño de la entidad y logro de los resultados, estos no están ligados solo a la forma de operar de las empresas, también requieren de la evaluación de sus acciones.

En el mundo actual de los negocios, las empresas prestadoras de servicios, en este caso Centinela Televisión, es una empresa prestadora de servicios de tele videncia, la cual indispensablemente debe asumir la tarea de elaborar sus procesos, a través de la creación y adaptación de estrategias que tengan como fin el cumplimiento de unos objetivos para satisfacer necesidades y deseos de los clientes, optimizando los recursos financieros, tecnológicos y humanos para poder sostenerse dentro de un mercado competitivo.

Este trabajo de grado constituye un reto y alternativa para la formación de futuros profesionales de la Administración de Empresas, ya que tiene los elementos y herramientas que les permite actuar en calidad de ejecutivos y gestores en diferentes organizaciones, con el fin de que desarrollen competencias en la toma de decisiones enmarcadas dentro del direccionamiento organizacional, teniendo además la oportunidad de integrar a los conocimientos adquiridos durante su formación académica, el proceso de la Gestión y planeación estratégica.

[2] http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Fin/auditoria-concepto-funciones.htm

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

A continuación se citan algunos autores sobre la planeación estratégica:

HENRY MINTZBERG

"Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de Planeación.

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Además, a excepción de algunas empresas, cuyos ejemplos serán tratados en este libro, cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable.

Es la planeación más amplia de la organización, constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo. En este tipo de planeación los administradores deben detectar que debe realizar la organización para tener éxito en un lapso de tiempo de 3 y 5 años hacia el futuro, lapso que se define de largo plazo.

En planeación estratégica se sigue el principio del compromiso, por lo que los administradores no deben incurrir en costos de planeación a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión. Integrada por las estrategias que se derivan de la misión, la visión y los escenarios. Sus principales características son:

- Está proyectada a varios años, con efectos y consecuencias previstos a varios años.

- Ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizaciones.

- Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás".[3]

[3] planeación estratégica Henry Mintzberg. http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/facultad%20de%20ciencias%20human%c3%8dsticas%20y%20sociales/carrera%20de%20trabajo%20social/04/planificacion%20estrategica/conten_2.pdf

RUSSELLACKOFF

“La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”.

La Planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Esta se constituye entonces en uno de los elementos principales de la administración en la teoría clásica propuesta por Luther Gulick.2

A través del proceso se Planeación se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente obtener el mayor provecho.

4.2 MARCO LEGAL

4.2.1 Ley 182 de 1995

4.2.1.1 Naturaleza jurídica, técnica y cultural de la televisión. La televisión es un servicio público sujeto a la titularidad, reserva, control y regulación del Estado, cuya prestación corresponderá, mediante concesión, a las entidades públicas a que se refiere esta Ley, a los particulares y comunidades organizadas, en los términos del artículo 365 de la Constitución Política.

Técnicamente, es un servicio de telecomunicaciones que ofrece programación dirigida al público en general o a una parte de él, que consiste en la emisión, transmisión, difusión, distribución, radiación y recepción de señales de audio y video en forma simultánea.

Este servicio público está vinculado intrínsecamente a la opinión pública y a la cultura del país, como instrumento dinamizador de los procesos de información y comunicación audiovisuales.

Fines y principios del servicio. Los fines del servicio de televisión son formar, educar, informar veraz y objetivamente y recrear de manera sana. Con el cumplimiento de los mismos, se busca satisfacer las finalidades sociales del Estado, promover el respeto de las garantías, deberes y derechos fundamentales y demás libertades, fortalecer la consolidación de la democracia y la paz, y propender por la difusión de los valores humanos y expresiones culturales de carácter nacional, regional y local.

Dichos fines se cumplirán con arreglo a los siguientes principios:

- La imparcialidad en las informaciones;
- La separación entre opiniones e informaciones, en concordancia con los artículos 15 y 20 de la Constitución Política;
- El respeto al pluralismo político, religioso, social y cultural;
- El respeto a la honra, el buen nombre, la intimidad de las personas y los derechos y libertades que reconoce la Constitución Política;
- La protección de la juventud, la infancia y la familia;
- El respeto a los valores de igualdad, consagrados en el artículo 13 de la Constitución Política;
- La preeminencia del interés público sobre el privado;
- La responsabilidad social de los medios de comunicación.

Tabla 1. Normatividad de la televisión en Colombia

NOMBRE DEL DOCUMENTO	PROCEDENCIA	FECHA	PROCESO AFECTADO	RESPONSABLE DIFUSIÓN
Constitución Nacional Art. 2 , 334, 365	Estado	1991	Todas las áreas de la empresa.	Representante Legal

Tabla 1. (Continuación)

NOMBRE DEL DOCUMENTO	PROCEDENCIA	FECHA	PROCESO AFECTADO	RESPONSABLE DIFUSIÓN
Ley 182 de 1995 “Establecenlos elementos básicos de Televisión. los conceptos de señal codificadayseñal incidental, y disponen que cualquier servicio de televisión no autorizado esconsiderado clandestino, por tanto susceptiblede suspensión y decomiso de equipos, sin perjuicio de las sanciones de ordencivil, administrativo o penal a quehubierelugar, conforme a las normas legales y Reglamentarias vigentes.”	LaAutoridad Nacionalde Televisión.	1995		Todas las áreas de la empresa.	Representante Legal
Ley335de 1996“Dispuso que los concesionariosdel serviciopúblicode Televisión Comunitaria cerrada sin ánimo de lucro deben reservar un canal exclusivo para transmitir la señal que origine el canal del Congresodela República”	LaAutoridad Nacionalde Televisión.	1996		Todas las áreas de la empresa.	Representante Legal
Resoluciónnúmero 0433 de 2013 “por la cual se Reglamenta Parcialmente el Servicio	LaAutoridad Nacionalde Televisión.	2013		Todas las áreas de la empresa.	Representante Legal

deTelevisión Comunitaria Cerrada sin Animo de Lucro”				
ACUERDO009 DE 2006. “por el cual se reglamenta el servicio de televisión comunitaria cerrada sin ánimo de lucro prestado por las comunidades organizadas.”	LAJUNTA DIRECTIVA DE LA COMISIÓN NACIONAL DE TELEVISIÓN	2006	Todas las áreas de la empresa.	Representante Legal

Fuente: Autoridad Nacional de Televisión.

4.2.1.2 Televisión comunitaria cerrada sin ánimo de lucro. De conformidad con los artículos 19 y 20 del Decreto 4048 de 2008, es función de esta Subdirección absolver de modo general las consultas escritas que se formulen sobre la interpretación y aplicación de las normas tributarias de carácter nacional, aduaneras y cambiarlas en lo de competencia de la entidad.

De acuerdo con el inciso 2 del artículo 25 de Ley 182 de 1995 la recepción de señales incidentales de televisión es libre, siempre que esté destinada al disfrute exclusivamente privado o a fines sociales y comunitarios; Así mismo, el inciso 2º del numeral 4 del artículo 37 de la Ley 182 de 1995 dispone que debe entenderse por comunidad organizada la asociación de derecho, integrada por personas naturales residentes en un municipio o distrito o parte de ellos, en la que 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; previendo igualmente que el servicio de televisión comunitario Será prestado, autofinanciado y comercializado por las comunidades organizadas de acuerdo con el reglamento que expida la Comisión Nacional de Televisión.
La Junta Directiva de la Comisión Nacional de Televisión. CNTV, mediante el acuerdo 009 de octubre 24 de 2006, reglamentó el servicio de televisión comunitaria cerrada sin ánimo de lucro prestado por las comunidades organizadas, definiendo los siguientes términos.

Televisión Comunitaria. Es el servicio de televisión cerrada prestado por las comunidades organizadas a las que se refiere el artículo 1 „ del presente Acuerdo, que tiene como finalidad satisfacer necesidades educativas, recreativas y culturales, y cuya programación tiene un énfasis de contenido social y comunitario. En razón a su restricción territorial y por prestarse sin

ánimo de lucro, este servicio no se confundirá con el de televisión por suscripción.

4.2.1.3 Señal codificada y señal incidental. El artículo 25 de la misma Ley 182 de 1995 define las señales incidentales de televisión; esta misma disposición legal establece que la recepción de señales incidentales de televisión es libre, siempre que esté destinada al disfrute exclusivamente privado o a fines sociales y comunitarios, y prohíbe que sean interrumpidas con comerciales. De acuerdo con la norma comentada, la recepción de señales incidentales de televisión es libre, siempre que esté destinada al disfrute exclusivamente privado o a fines sociales y comunitarios. También se deduce de la norma, y más específicamente de su parágrafo, que quien recibe y distribuye señales incidentales queda sometido a la vigilancia de la Comisión Nacional de Televisión, para lo cual debe inscribirse y solicitar autorización.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

4.3.1 Planeación Estratégica. El Proceso de Planeación Estratégica es Un proceso de cambio dinámico, no un evento. Un proceso direccional de toma de decisiones/resolución de problemas, que está continuamente enfocado en lo que queremos lograr.

Un medio por el cual el liderazgo se mantiene, es efectivo en su toma de decisiones, y es rápido en la distribución de sus recursos para maximizar las oportunidades y minimizar los problemas. Empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable.

Dado lo anterior, el propósito esencial de la Administración estratégica radica en lograr una ventaja competitiva sostenible para la organización en el largo plazo; Diversos autores subrayan que la estrategia es el resultado de un proceso formal de Planeación.

- Análisis FODA: Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, logrando obtener de esta manera un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

- Análisis Externo: “existen varios factores en el ambiente de una compañía que afectan la operación de la misma. Algunos de estos factores tienen un impacto positivo, mientras que otros pueden afectar negativamente. Es más, el mismo factor puede influir de manera positiva en una compañía y

negativamente en otra, dependiendo de la misión y objetivos de la compañía".[4]

- Análisis Interno: "Cada compañía tiene una combinación de recursos internos única o particular, dependiendo de su personal, situación financiera, tecnología, etc. Estos factores establecen los límites de la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos. En el proceso de planificación, es importante tomar en consideración estos factores internos".[5]

- Amenazas.: Constituyen factores del entorno que dificultará o impedirá el logro de algún componente de la Misión y/o Visión; son aquellos hechos o acciones de actores que forman parte del entorno en que se desempeña la institución y que constituyen un factor de riesgo para el cumplimiento de su Misión. Es decir, son aquellos fenómenos externos que están fuera del control de la organización y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la misma.

- Estrategias: Explica el cómo, es decir la manera o el camino trazado para el logro de los objetivos. En consideración hacia estos, es que se elaboran o se diseñan las estrategias más adecuadas para alcanzarlos, dado que una determinada estrategia puede ser común para diversos objetivos. Es interesante señalar que la planificación estratégica requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias.

- Debilidades: Se refiere a los factores internos de la organización que dificultarán o impedirán el logro de algún componente de la Misión y/o Visión. Por tanto, comprenden las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información y tecnología que se padece.

- Directrices: Son principios establecidos para posibilitar el alcance de los objetivos pretendidos. Como los objetivos son fines, las directrices sirven para establecer los medios adecuados para alcanzarlos y canalizar las decisiones. Existen directrices de personal (cómo reclutar y seleccionar a los futuros funcionarios, por ejemplo), directrices de compras (cómo hacer competencia entre los proveedores).

- Diseño Organizacional: "Diseño Organizacional será para nosotros la creación de funciones, procesos y relaciones formales en una organización; extremo para el que deben tenerse en cuenta multitud de factores como el medio ambiente, el comportamiento de los seres humanos dentro y alrededor de la organización,... Se trata por tanto de un área en la que la interdisciplinariedad es una perspectiva central. Se basa en la gestión, organización y diseño. En esencia, puede ser considerado como un campo

[4] http://gestiondeempresas.org/analisis-interno-externo-empresa/
[5] http://gestiondeempresas.org/analisis-interno-externo-empresa/

especial dentro de los estudios de organización y gestión del cambio (de personas) aplicado al diseño. Esta perspectiva sobre la diseño de la organización se desarrolla en el espacio de la organización".[6]

- Estructura organizacional: "es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común".[7]

- Fortalezas: Constituyen los factores internos de la organización, tales como capacidades, virtudes o elementos positivos que facilitarán o impulsarán el logro de algún componente de la Misión y/o Visión. Es decir que son las capacidades humanas y materiales con las que se cuenta para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas.

- Investigación: "está determinada por la averiguación de datos o la búsqueda de soluciones para ciertos inconvenientes. Cabe destacar que una investigación, en especial en el plano científico, es un proceso sistemático (se obtiene información a partir de un plan preestablecido que, una vez asimilada y examinada, modificará o añadirá conocimientos a los ya existentes), organizado (es necesario especificar los detalles vinculados al estudio) y objetivo (sus conclusiones no se amparan en un parecer subjetivo, sino en episodios que previamente han sido observados y evaluados)".[8]

- Metas: Son los blancos por alcanzar a corto plazo. Muchas veces pueden confundirse con los objetivos inmediatos o con los objetivos de los departamentos. Las metas más comúnmente encontradas son: de producción mensual, de facturación mensual, de cobro diario, etc. Programas: Son las actividades necesarias para alcanzar cada una de las metas. El alcance de las metas se planea por medio de programas. Los programas son planes específicos. Son muy variables y pueden incluir un conjunto integrado de planes menores. Es el caso de los programas de producción (cómo programar la producción de las diversas áreas para alcanzar la meta de producción establecida), de los programas de financiamiento (cómo programar los diversos préstamos bancarios para alcanzar la meta de aportes financieros), etc.

- Métodos: Son planes prescritos para el desempeño de una tarea específica. Por lo general, el método se atribuye a cada persona que ocupa un cargo o realiza una tarea, para indicar exactamente cómo hacerlo. El método detalla cómo debe realizar el trabajo. Su amplitud es más restringida y limitada que el procedimiento. Es el caso del método de montar una pieza, de describir

---

[6] http://www.enciclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/diseno-de-organizacion.htm

[7] http://www.enciclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm

[8] http://definicion.de/investigacion/

un cargo, de entrenar a una persona, etc. Los procedimientos y los métodos utilizan generalmente flujo gramas para representa el flujo o la ausencia de tareas u operaciones.

- Matriz DOFA : “Es una de las herramientas administrativas más importantes, aunque a veces no siempre tenemos clara su utilidad, o por lo menos eso concluimos de la multitud de consultas que recibimos sobre el para qué sirve la famosa matriz DOFA”.[9]

- Misión: Establece la razón de ser de una organización; enuncia el -propósito de la organización así como el grado requerido de excelencia para alcanzar una posición de liderazgo competitivo. La Misión define el quehacer de la organización, establece su sentido trascendental y los objetivos, y articula además sus principales valores filosóficos. El propósito principal de la Misión es establecer el enfoque y la dirección de la organización; además, constituye la primera señal de la forma en que una institución Visualiza las exigencias que enfrenta de parte de sus grupos de interés.

- Normas: Son reglas que delimitan y aseguran los procedimientos. Son órdenes directas y objetivas respecto del curso de acción que se va a seguir. Las normas surgen cuando una determinada situación exige una acción específica y única. Son guías específicas de acción: Cuándo debe seguirse fielmente un curso de acción o de conducta. La regla se establece para posibilitar la uniformidad en la acción Generalmente define lo que debe hacerse o lo que no debe hacerse. Ejemplo prohibición de fumar en determinar lugares, normas sobre horarios de trabajo, sobre inasistencia al trabajo, etc.

- Objetivos: responden al ¿Qué? De la organización, es decir ¿Qué haremos?, ¿Qué queremos lograr? Un objetivo es el enunciado de un estado deseado hacia el cual un proyecto, programa o plan dirigido y significa la solución al problema identificado. Por lo tanto, se debe formular en términos de cambio en la situación de una población. El objetivo determina la orientación que le debe dar a las actividades, componentes y productos de un plan o proyecto.

- Oportunidades: Son factores del entorno que facilitarán o impulsarán el logro de algún componente de la Misión y/o Visión. Es decir, incluye las condiciones, situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera del control de la organización, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones.

- Procedimientos: Son los modos por los cuales deberán ejecutarse u organizarse los programas. Los procedimientos son planes que prescriben la secuencia cronológica de las tareas específicas necesarias para realizar

[9] http://www.gerencie.com/para-que-sirve-la-matriz-dofa.html

determinados trabajos o tareas. Es el caso de los procedimientos de admisión de personal (qué documentos y formularios se necesitan para efectuar la admisión de las personas), los procedimientos de giro de cheques (quién debe llenarlos, quién debe firmarlos, etc.). Se denominan también rutinas.

- Presupuesto: "es un plan de operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios. En otras palabras, hacer un presupuesto es simplemente sentarse a planear lo que quieres hacer en el futuro y expresarlo en dinero. Un ejemplo son los viajes. Uno se pone a planear, entre otras cosas, cuánto hay que gastar en pasajes o gasolina, comidas y hospedaje. Y ya que has visto todo eso, entonces sabrás cuánto necesitas ahorrar y, por lo tanto, cuándo te podrás ir".[10]

- Plan: Es un curso anticipado de acción que se realiza con el fin de alcanzar los objetivos o aspiraciones.

- Previsión: Visualizar el futuro y dentro de las limitaciones humanas encontrar los factores que puedan influir favorable o desfavorablemente en el mismo futuro, sobre la marcha de la empresa.

- Políticas: Se refieren a la ubicación de los objetivos o intenciones de la organización, como guías orientadoras de la acción administrativa. Funcionan como guías para ejecutar una acción y proporcionan marcos o limitaciones, aunque flexibles y elásticos, para demarcar las áreas dentro de las cuales deberá desarrollarse la acción administrativa. Son genéricas y utilizan verbos como: mantener, usar, proveer, ayudar, etc. Son comunes las políticas de recursos humanos (cómo tratas a los funcionarios de la organización), las políticas de ventas (cómo tratar a la clientela), las políticas de precio (cómo manejar los precios frente al mercado), etc.
- Proyecto: "es la búsqueda de una solución inteligente tendiente a resolver necesidades humanas; por ello su formulación, su evaluación y las decisiones finales, se circunscriben a la medida y a las expectativas humanas. Por tal razón, el PROYECTO debe nacer de la reflexión ante una necesidad u oportunidad detectada; de la conexión o creación de ideas que permitan formular hipótesis que den una posibilidad para la acción: del querer comprobar conceptos materializados en una decisión o plan estratégico y de una acción que permita no solo satisfacer necesidades o aprovechar oportunidades sino también lograr la experiencia necesaria para mejorar continuamente nuestros procesos de supervivencia".[11]

- Plan de acción: "es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un

[10] http://www.emprendepyme.net/que-es-un-presupuesto.html

[11] http://www.pymesfuturo.com/Proyectos.htm

plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto".[12]

- Procesos estratégicos: "Incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección".[13]

- Retroalimentación: "es un ingrediente esencial en cualquier proceso de control. Ofrece la información para las decisiones que ajustan el sistema. En la medida en que se aplican los planes, el sistema es vigilado o seguido a fin de determinar si el desempeño está dentro de lo previsto y si se está cumpliendo con los objetivos. La retroalimentación generalmente se obtiene con referencia tanto a los fines buscados y los medios diseñados para alcanzarlos. En los sistemas relativamente cerrados, la retroalimentación es recibida por los seres humanos que la procesan y deciden en torno a acciones apropiadas. Se pueden diseñar muchos tipos de sistemas de retroalimentación para facilitar el control. El tipo y la complejidad de la retroalimentación requerida depende también de la interrelación de los subsistemas de la organización".[14]

- Seguimiento: "es una actividad continua que provee información sobre el progreso de una política, programa o entidad, mediante la comparación de avances periódicos y metas predefinidas. Con un enfoque orientado hacia el desempeño, proporciona elementos para la acción correctiva y establece vínculos de responsabilidad entre los ejecutores y sus resultados, sin entrar a examinar de manera detallada la causalidad entre las intervenciones y sus efectos".[15]

- Toma decisiones: Es la función mediante la cual se debe seleccionar entre diversos cursos de acción futuros, es decir, decidir lo que va a hacerse y como se va a realizar antes de que se necesite actuar.

- Televisión: Es un sistema de transmisión de imágenes y sonido a distancia a través de ondas hercianas. En el caso de la televisión por cable, la transmisión se concreta a través de una red especializada.

- La noción de televisión surgió con la combinación del vocablo griego tele ("distancia") y el término latino Visio ("visión"). El concepto permite referirse tanto al sistema de transmisión como al dispositivo que permite la visualización de las imágenes (también llamado televisor), la programación televisiva y la emisora de televisión.

---

[12] http://definicion.de/plan-de-accion/

[13] http://calidad.udenar.edu.co/?page_id=487

[14] http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.12/

[15] https://www.dnp.gov.co/Programas/Sinergia/Seguimientoaresultados.aspx

- Visión: Se define como la imagen objetivo de futuro o el sueño, a ser logra por una organización; es decir, constituye una gran ambición, un enunciado de la configuración futura de la propia organización como una expresión de su desarrollo a largo plazo g. es decir, la visión es el ideal de la organización para el futuro; indica lo que la organización le gustaría ser y como quiere ser percibida.

- Ventaja Competitiva: La explotación de una ventaja competitiva es el fundamento de toda estrategia, efímera o durable, pero siempre otorga al estratega la ocasión de aprovechar la oportunidad y crear recursos adicionales en favor de la empresa abriendo una brecha entre ésta y sus competidores. Es esencial para el dirigente empresarial conocer las fuentes de ventajas competitivas y comprender los mecanismos por los que estas ventajas pueden multiplicarse.

- Una ventaja competitiva puede ser de dos índoles: estructural o funcional. La ventaja estructural proviene del tamaño de la empresa, de su estructura financiera, de su organización e inclusive de las condiciones ambientales, sociales, políticas o económicas en las que ella opera.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE ESTUDIO

Para la implementación de la planeación estratégica en Centinela Televisión, se utilizara un tipo de estudio descriptivo, ya que es necesario identificar los procedimientos que se deben utilizar para hacerlo de una manera adecuada y pertinente.

5.2 MÉTODO DE ESTUDIO

El método deductivo consiste en derivar aspectos particulares de lo general, leyes axiomas, teorías, normas etc. en otras palabras es ir de lo universal a lo especifico o particular.

Para aplicar el método deductivo a la implementación de la planeación estratégica se necesita:

- Hacer un análisis de los factores internos y externo de la empresa a través de la Matriz DOFA.
- Formular la misión, visión, objetivos, valores institucionales, políticas, con el fin de implementar el direccionamiento estratégico.
- Elaborar el organigrama y descripción de cargos (Perfiles), identificando la jerarquización de la empresa.
- Elaborar un Plan de acción y de esta forma poder definir para dónde va la empresa.
- Formularlos indicadores de eficiencia de la empresa, hacer seguimiento y dar solución a los hallazgos encontrados a través de planes de mejora.

5.3 TÉCNICAS Y FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La implementación de la planeación estratégica realizara con ayuda de información primaria y secundaria, utilizando las siguientes técnicas: La entrevista, la investigación, observación y verificación. La observación, por medio de esta técnica se registra lo observado, se cerciora ocularmente como el personal de la entidad realiza ciertas tareas, mas no interroga a los individuos involucrados en el hecho o fenómeno social; es decir, no hace preguntas, orales o escrita, que le permitan obtener los datos necesarios para el estudio del problema.

Por medio de la investigación se obtiene la toda la información de la empresa con el fin de que se pueda obtener conocimiento y formarse un juicio sobre las operaciones realizadas por la entidad.

Con la ayuda de la entrevista, se interroga a los individuos involucrados en el proceso de planeación estratégica.

La técnica de la verificación me permite revisar y analizar informes, obteniendo la evidencia.

5.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 2. Variables a formular

UNIDAD DE ANÁLISIS	VARIABLES	FUENTES	INSTRUMENTOS
Análisis interno y externodela empresa.	• Nivelde Información Conocimientodirecta deCentinela Televisión. • Matriz DOFA.		• Entrevista. • Marco institucional de la entidad. • Encuesta.
Direccionamiento estratégicoyel diseño organizacional.	• Formulación de lamisión, visión, objetivos, valores institucionales, políticas. • Elaboración del organigrama y descripción de cargos (Perfiles). Elaboración de Plan de acción.	Información directa.	• Talleres. • Mesas de trabajos. • Charlas educativas. Entrevista.
Implementación de laestrategia y seguimiento de indicadores.	• Adopcióndel formatode evaluación del desempeño. • Formulación de indicadores de eficiencia de la empresa.	Información directa	• Mesas de trabajo conlaalta dirección. • Normativa sobre formatosde evaluacióndel desempeño. • Recopilación de estadísticas de la empresaen relaciónala prestacióndel servicio.

FUENTE: elaboración propia

5.5 UNIVERSO Y MUESTRA[16]

5.5.1 Universo. Se hará basado en una población finita como son los usuarios de los servicio de centinela TV.

5.5.2 Muestra. Para la obtención de la muestra se aplicará la fórmula para Poblaciones finitas:

En donde:
Z = Nivel de Confianza
P = Probabilidad de fracaso
Q = Probabilidad de éxito
E = Precisión (error máximo admisible en términos de proporción)
N = Universo
n = Tamaño de la muestra

$$n = \frac{z^2 \times P \times Q \times N}{e^2(N-1) + z^2 \times P \times Q}$$

[16] SOLER P. Pedro. Investigación de mercados. Barcelona: Servei de Publicacions Universitat Autónoma de Barcelona, 2001. 30 p. ISBN 84
– 490-2237-1

6. PLAN ESTRATÉGICO

6.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

6.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales. Éstas fuerzas determinan las reglas formales e informales bajo las cuales debe operar la televisión nacional en Colombia, constituyendo de este modo una de las variables más influyentes de la evaluación externa, puesto que de acuerdo con la Ley 182 de 1995, la televisión en Colombia es un servicio público sujeto a la titularidad, reserva, control y regulación del Estado, el cual se encuentra vinculado intrínsecamente a la opinión pública y a la cultura del país como instrumento dinamizador de procesos de construcción y reconocimiento de tejido social, y de fomento a la libertad de expresión.

La clasificación del servicio está definida en el artículo 18 de la citada ley y desarrollada en sus artículos 19, 20, 21 y 22, en función de: Tecnología principal de transmisión utilizada, Usuarios del servicio, Orientación general de la programación emitida, y Niveles de cubrimiento del servicio.

Tabla 3. Clasificación del servicio de televisión en Colombia

CriterioClasificación	
Tecnología principal de transmisión utilizada	- Radiodifundida - Cableada - Satelital
Usuarios del servicio	- Abierta - Cerrada/Por suscripción
Orientación de la programación	- Comercial - Interés público, educativo y cultural
Nivel de cubrimiento	- Según el país origen y destino de laseñal:subclasificadoen Internacional y Colombiana - En razón del cubrimiento territorial: subclasificado en Nacional de operación pública, Nacional de operaciónprivada,Regional, Local, y Comunitaria sin ánimo de lucro

Fuente: Ley 182 de 1995, artículos 18 al 22

Dentro del criterio por nivel de cumplimiento, fue permitido que las comunidades organizadas provean sus propios servicios de televisión, siempre y cuando no exista ánimo de lucro y el sistema sea propiedad de la comunidad organizada.

Muchos de los actuales operadores de este servicio son antiguos sistemas de televisión por "Parabólica" que se acogieron a esta reglamentación. La Comisión Nacional de Televisión como antiguo ente regulatorio, les permite a estas comunidades recibir hasta seis (6) canales de pago e indeterminada cantidad de canales incidentales, más los canales de producción propia.

Por otra parte, las fuentes y usos del Fondo para el Desarrollo de la Televisión y los Contenidos, a partir de la clasificación en función de los usuarios, se puede esquematizar de la siguiente manera:

Tabla 4. Fuentes y usos del Fondo para el Desarrollo de la Televisión y los Contenidos

TipoFuentesUsos		
Abierta radiodifundida		
Nacional privada	Derechos (concesión) Compensación Frecuencias	
Nacional pública	Derechos(concesión - espacios del Canal Uno)	Fortalecimiento (operación, infraestructura técnicae investigaciones) Programación educativa y cultural a cargo de Estado Implementación TDT -
Regional		- Fortalecimiento (infraestructura técnicae investigaciones) Programación educativa y cultural a cargo del Estado Implementación TDT -

Fuente: Leyes 182 de 1995, 335 de 1996 y 1507 de 2012

Tabla 4. (Continuación)

Local	- Derechos (concesión) operadores con ánimo de lucro Frecuencias -	Apoyo a contenidos de televisión de interéspúblicoa operadores sin ánimo de lucro
Cerrada		
Suscripción	- Derechos (concesión) - Compensación	
Comunitaria	- Compensación	- Apoyo a contenidos de televisión de interés público

Fuente: Leyes 182 de 1995, 335 de 1996 y 1507 de 2012

Por ser un servicio bajo control y regulación del Estado, éste influye de manera directa, un ejemplo de ello fue la creación de una ley en julio de 2011 que le brindaba facultades al gobierno nacional para liquidar la CNTV (Comisión Nacional de Televisión), debido a malos manejos administrativos y dar paso de esta forma en abril de 2012 a las recién creadas Autoridad Nacional de Televisión y la Agencia Nacional del Espectro, en la tabla 5 se nombran y explican las competencias de éstas entidades, a las cuales les fueron atribuidas diferentes competencias por parte del estado.

Tabla 5. Entidades que vigilan la televisión en Colombia

EntidadCompetencia		
Autoridad Nacional de Televisión – ANTV	- Control y Vigilancia - Otorgamiento de Concesiones.	- Literal b) art. 5 L. 182/95 y normativa relacionadacon contenidosde televisión. - Literales e) y g) art. 5 L. 182/95, excepto lo atribuido a la ANE correspondientea espectro

Fuente: Ley 14 de 1991, 182 de 1995, 335 de 1996, 506 de 1999, 680 de 2001 y 1341 de 20093 y en la Ley 1507 de 2012

Tabla 5. (Continuación).

Comisión de Regulación de Comunicaciones - CRC	- Regulación del servicio - Prohibiciones	- Ley 1341/09. - Parágrafo art. 18 L. 182/95 - Literal a) art. 20, y literal c) art. 5 L. 182/95,con excepciones definidas en la ley. - Art. 53 L. 182/95, con excepciones de ley. Ley 1340 de 2009
Superintendencia de Industria y Comercio - SIC	- Prácticas restrictivas - de la competencia e - integraciones empresariales-	Literal d) del art. 5 L. 182/95 Art. 2 L. 680/01
Agencia Nacional del Espectro – ANE	- Intervención estatal - enelespectro - electromagnético- destinadoalos serviciosde televisión	Ley 1341/09 Decreto Ley 4169/11 Arts. 24, 26 y 27 L. 182/95

Fuente: Ley 14 de 1991, 182 de 1995, 335 de 1996, 506 de 1999, 680 de 2001 y 1341 de 20093 y en la Ley 1507 de 2012

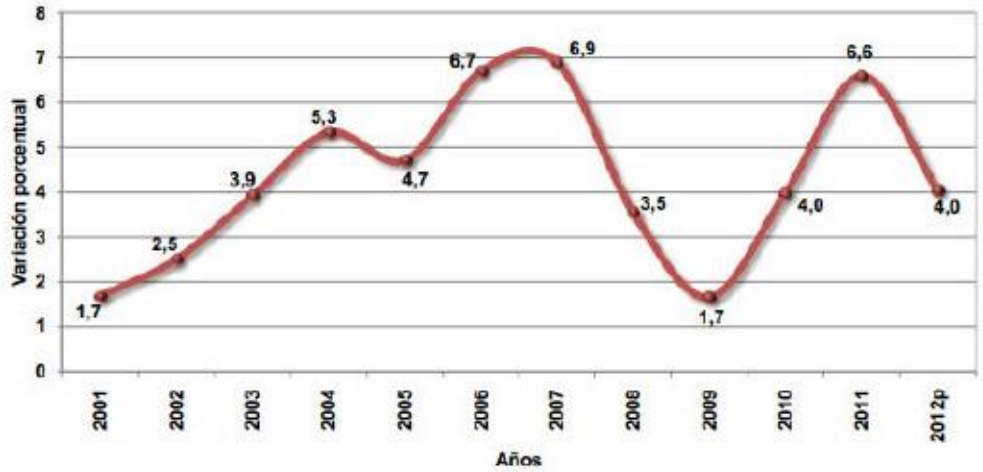
6.1.2 Fuerzas económicas y financieras. La demanda de cualquier producto y/o servicio que una organización ofrece no solo depende de lo atractivo de este, sino también de la situación económica del potencial cliente o usuario; es decir, el dinero que tenga disponible para adquirir cualquier tipo de bien y/o servicio, lo anterior dependiendo directamente de la tasa de desempleo, el índice de precios al consumidor (IPC), la tasa de interés, entre otros, que si bien son factores que se dan a nivel global, su repercusión se extiende por todo el territorio nacional de cualquier país.

Teniendo en cuenta lo anterior se analiza a continuación los factores económicos más relevantes a nivel nacional para de esta forma analizar su incidencia a nivel regional y/o local.

6.1.2.1 Producto Interno Bruto.[17] La economía colombiana creció 6,6% en el año 2011 versión definitiva y 4,0% en el año 2012 versión provisional.

[17] DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales. [en línea]. http://www.dane.gov.co/#twoj_fragment1-4 [citado en 9 de abril de 2014]

Gráfico 1. Tasa anual de crecimiento del Producto Interno Bruto a precios constantes 2001-2012p



Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

Gráfico 2. Tasa anual de crecimiento del Producto Interno Bruto a precios constantes, por grandes ramas de actividad económica 2012p /2011/2010



Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

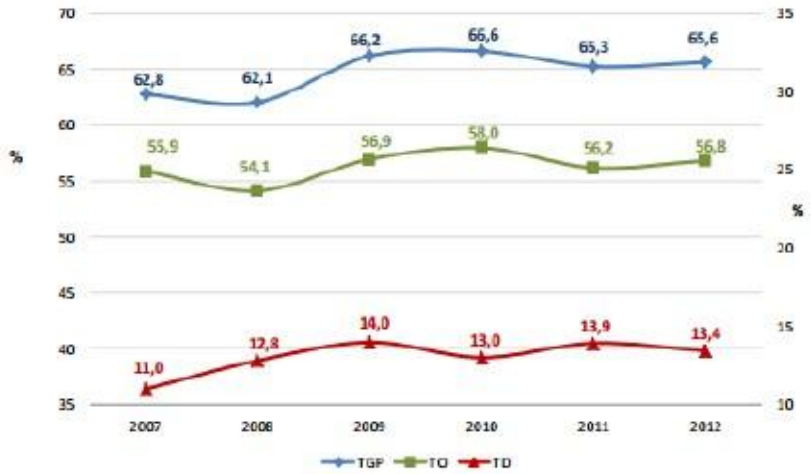
Por grandes ramas de actividad económica, el crecimiento del año 2011 estuvo jalonado por explotación de minas y canteras (14,5%) y construcción (8,2%). En el año 2012p el crecimiento económico estuvo explicado por el aumento de todas las actividades económicas, a excepción de la industria, que cayó 1,1% en el periodo de referencia. El crecimiento en este año estuvo impulsado por la actividad de construcción, con una variación de 6,0%.

6.1.2.2 Empleo y Desempleo.[18] Para 2012, la tasa global de participación del total nacional fue 64,5%, la tasa de ocupación 57,8% y la tasa de desempleo 10,4%. Los departamentos con mayor tasa de desempleo fueron: Quindío (15,4%), Risaralda (14,8%) y Valle del Cauca (13,4%).

Los departamentos que registraron las menores tasas de desempleo fueron: Boyacá (7,3%), Bolívar (7,6%) y Santander (7,8%).

Bogotá D.C., Antioquia y Valle del Cauca fueron los departamentos con mayor concentración de ocupados (42,8%) y desocupados (45,2%) dentro del total nacional.

Gráfico 3. Tasa global de participación, de ocupación y de desempleo Valle del Cauca 2007 - 2012



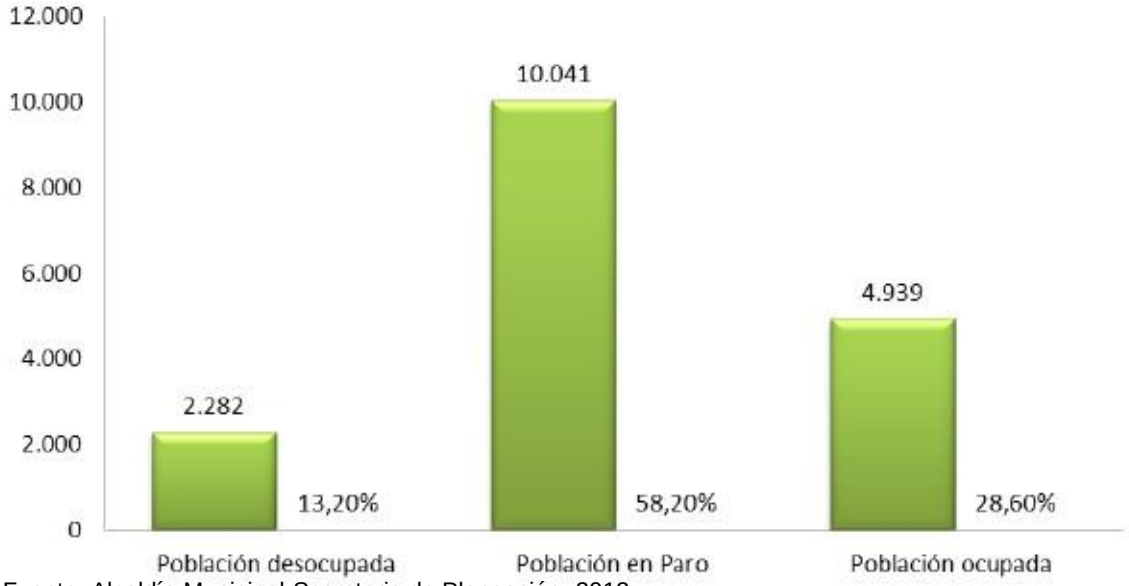
Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

En el año 2012, Valle del Cauca presentó una tasa global de participación de 65,6%, superior en 0,3 puntos porcentuales frente a la registrada en 2011 (65,3%). Por su parte la tasa de ocupación fue 56,8. La tasa de desempleo del departamento fue 13,4% en 2012.

Para Caicedonia donde la población total para el año 2010 es, según lo proyectado por el DANE de 30.341 habitantes, aproximadamente el 56,8% equivalente a 17.262 personas, están clasificadas dentro de la población económicamente activa (PEA).

[18] DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales. [en línea]. http://www.dane.gov.co/#twoj_fragment1-4 [citado en 9 de abril de 2014]

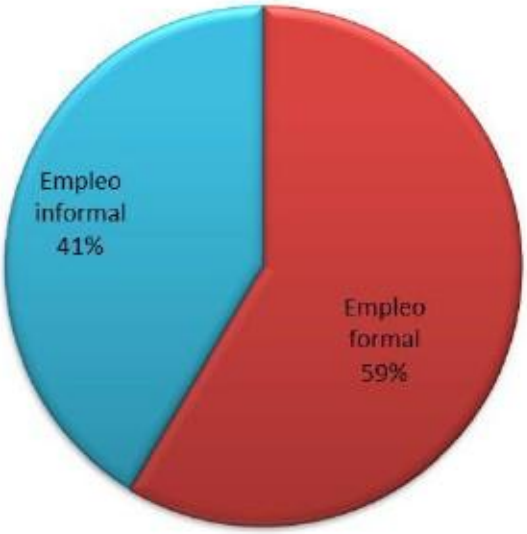
Gráfico 4. Distribución de la población económicamente activa Caicedonia Valle año 2010.



Fuente: Alcaldía Municipal-Secretaria de Planeación- 2012

En el gráfico cuatro (4) se hace una relación con base a la población económicamente activa (PEA) de la situación laboral que se evidencia en el municipio de Caicedonia Valle, donde la población desocupada que equivale a aquella que no quiere trabajar o que no tiene la intención de hacerlo, representa un 13.20% (2.282 habitantes). La población en paro o que está buscando trabajo representa un 58.20% (10.041 habitantes) y la población ocupada que está laborando con remuneración es de 28.60 % (4.939 habitantes).

Gráfico 5. Clasificación por tipo de empleo de la población ocupada de Caicedonia Valle año 2010.



Fuente: Alcaldía Municipal-Secretaria de Planeación- 2012

Según el gráfico cinco (5), de la población ocupada del municipio (4.939 habitantes), el 41% (2.045 habitantes) laboran en un empleo informal, frente a un 59% (2.894 habitantes) cuenta con un empleo formal.

En cuanto a actividades económicas predominantes en el municipio se encuentra la agricultura y el comercio, a continuación se explica la participación de cada uno de estos sectores:

- Comercio[19]. Está conformado por 763 empresas legalmente constituidas ante la cámara de comercio y 237 empresas informales, las cuales están clasificadas como "tiendas de barrio". El 60% de las primeras, es decir, aproximadamente 458 establecimientos comerciales manejan en promedio dos (2) empleados, mientras que el resto son atendidos por sus dueños y un (1) empleado.

  Por otro lado existe otro grupo de personas que laboran de manera informal clasificadas como vendedores ambulantes que ante la necesidad de generar algún tipo de ingreso y frente a la falta de empleo han emprendido la venta ambulante como actividad económica.

  A continuación en la tabla 8 se especifica los niveles de ingresos de los trabajadores formales, entendiéndose estos como aquellos que tienen un empleo fijo con ingresos estables.

[19] ALCALDÍA MUNICIPAL, (Secretaría de Salud). Informe de salud ocupacional 2012

Tabla 6. Ingresos personas clasificadas en empleo formal del municipio de Caicedonia año 2012

Naturaleza Empleo%	Número de Personas	Promedio de ingresos	
Locales comerciales	1526	54,6	Menos de 1 SMMLV
Vendedores Ambulantes	500	17,9	
Industrias Integradas	50	1,8	Hasta 1 SMMLV
Bancos y medianas empresas	210	7,5	Entre 1 y 2 SMMLV
Alcaldía Municipal	166	5,9	
Hospital	130	4,7	
Docentes de planta	212	7,6	

Fuente: Alcaldía Municipal- Secretaria de Salud-Caicedonia Valle- informe de salud ocupacional- 2012

De lo anterior se deduce que el 72.5% de la población bajo empleo formal gana menos de un (1) SMMLV mientras que el 27.5 % gana hasta un (1) y dos (2) SMMLV. El resto de personas clasificadas bajo empleo informal son aquellas dedicadas a oficios varios, los cuales no tienen una fuente de ingreso estable ni definido o que simplemente residen en el municipio pero no laboran en él.

- Agricultura.[20] Caicedonia, es un municipio rico en la producción de cultivos de café. No obstante se ha diversificado con cultivos de: plátano, caña panelera, yuca, maíz, banano, sorgo, soya, aguacate, frutas, en especial los cítricos y hortalizas como el tomate. Sus principales ciudades de abastecimiento son Armenia y Cali, la mayoría de los propietarios de los cultivos venden sus cosechas a comerciantes agrícolas del municipio, quienes de forma directa se encargan de distribuirlo en dichas ciudades.

La principal actividad agrícola de Caicedonia como se hablaba anteriormente ha sido el Café, quien por décadas a permito el sustento de la mayoría de las familias rurales que conforman el municipio, sin embargo en la actualidad esta actividad se ha visto remplazada en la mayoría de las áreas rurales por el aguacate, debido al declive rentable que ha presentado el café , los bajos precios internaciones, los fuertes cambios climáticos, una ola invernal de grandes proporciones en el año pasado y comienzos de éste y un fuerte verano a mediados del presente año, a lo anterior se le suma la revaluación del peso. Dicha actividades representan a aproximadamente el

[20] ALCALDÍA MUNICIPAL, (Secretaría de Salud). Informe de salud ocupacional 2012

10% de la población activa laboralmente, por esta razón y para mitigar un poco lo anterior, el gobierno central ha extendido unos auxilios que consisten en suministrarle el 50% del abono químico requerido a cada caficultor que posea hasta 8 hectáreas de café sembradas y hasta 7 bultos por hectárea, además, de crédito de bajo costo y condonación de algunos préstamos a los caficultores más pobres. Para el año 2013, el gobierno ofrece un auxilio de $60.000 por carga de café pergamino de 125 kilogramos.

6.1.2.3 Índice de Precios al Consumidor (IPC).[21]

Gráfico 6. IPC. Variación anual 2007 – 2011



Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

En el 2011 la canasta familiar de los colombianos se incrementó en 3,73%, mientras que el alza para quienes devengan el salario mínimo logró un avance real de 1,45%.

Lo anterior, por cuanto el incremento del mínimo fue de 5,8%, mientras las alzas de precios para la población de estrato bajo fueron de 4,35 % en el año. Para el año 2012 la inflación desaceleró a 2,44 %, favorecida por el buen comportamiento en los precios de los alimentos, las comunicaciones, el transporte y el vestuario, según lo indicó el DANE.

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) se ubicó por debajo del registrado en el 2011, de 3,73 por ciento.

[21] DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales. [en línea]. http://www.dane.gov.co/#twoj_fragment1-4 [citado en 9 de abril de 2014]

El incremento del costo de vida del 2013 es el menor en medio siglo, de acuerdo a las mediciones hechas por el departamento de estadística. Esta tasa es inferior en 0,50 puntos porcentuales a la registrada en el 2012, ubicándose 1,94 %.

6.1.3 Fuerzas demográficas y socioculturales. Se tuvo en cuenta las variables más representativas desde un enfoque genérico nacional y específico local, el primero con el fin de establecer tendencias nacionales que determinan el comportamiento de la población, y el segundo nos dará un acercamiento a potenciales clientes.

6.1.3.1 Enfoque genérico nacional. La demografía de Colombia es caracterizada por ser el tercer país más poblado en Latinoamérica, después de México y Brasil. Colombia ha experimentado un rápido crecimiento poblacional como muchos países de la región, con un leve descenso en las últimas décadas. Como resultado del conflicto armado en el país, existe una población emigrante de alrededor de dos millones en el exterior.[22]

Tabla 7. Población de los departamentos de Colombia (est. 2012).

N.º	Departamento	Población Cabecera	Población Resto	Población Total
1	Amazonas	27.679	46.020	74.541
2	Antioquia	4.833.995	1.387.747	6.299.886
3	Arauca	158.072	95.493	256.527
4	Atlántico	2.267.493	106.187	2.403.027
5	Bogotá	9.358.081	16.285	9.374.366
6	Bolívar	1.556.554	468.967	2.049.083
7	Boyacá	702.695	568.441	1.272.844
8	Caldas	697.371	284.831	984.128
9	Caquetá	268.008	191.476	465.477

Fuente: DANE Conciliación Censal, Estimaciones 2012

[22] MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. Antecedentes históricos y causas de la migración. [en línea]. http://www.cancilleria.gov.co/colombia/migration/historical [citado en 10 de abril de 2014]

Tabla 7. (Continuación)

N.º	Departamento	Población Cabecera	Población Resto	Población Total
9	Caquetá	268.008	191.476	465.477
10	Casanare	246.353	91.505	344.027
11	Cauca	528.279	814.338	1.354.744
12	Cesar	742.232	261.826	1.004.064
13	Chocó	238.079	247.466	490.327
14	Córdoba	855.395	777.219	1.658.090
15	Cundinamarca	1.701.018	856.605	2.598.245
16	Guainía	12.215	27.359	40.203
17	Guaviare	60.586	45.800	107.934
18	Huila	666.013	445.976	1.126.314
19	La Guajira	478.170	396.350	902.386
20	Magdalena	886.094	337.687	1.235.425
21	Meta	681.669	225.086	924.843
22	Nariño	814.726	866.129	1.701.840
23	Norte de Santander	1.029.550	291.174	1.332.335
24	Putumayo	158.431	174.816	337.054
25	Quindío	485.928	69.878	558.934
26	Risaralda	728.845	207.070	941.283
27	San Andrés y Providencia	53.552	20.989	75.167

Fuente: DANE Conciliación Censal, Estimaciones 2012

Tabla 7. (Continuación)

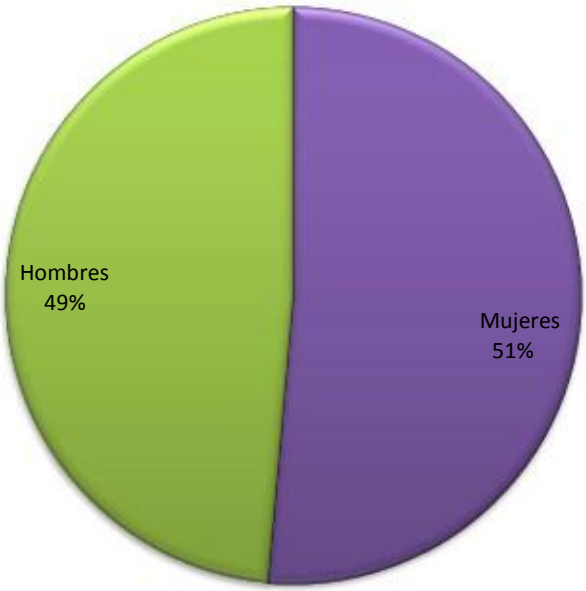
N.º	Departamento	Población Cabecera	Población Resto	Población Total
28	Santander	1.719.353	611.504	2.340.988
29	Sucre	546.367	280.388	834.927
30	Tolima	945.931	450.146	1.400.203
31	Valle del Cauca	3.899.773	574.311	4.520.166
32	Vaupés	16.024	26.368	42.817
33	Vichada	28.166	38.571	68.575
	Colombia			47.121.089

Fuente: DANE Conciliación Censal, Estimaciones 2012

La Demografía de Colombia es estudiada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). “El país tiene una población de 47.121.089, millones de habitantes, según proyecciones del DANE para el 2012.

Como se puede apreciar en el gráfico seis (6), la composición de la población está dada en 51,4 % mujeres equivalente a 24.220.239 millones en población femenina y 48,6 % hombres equivalente a 22.900.849 en población masculina. La mayor parte de la población se concentra en la zona centro-occidente del país cercana a las costas atlánticas y pacíficas (región andina), mientras que la zona sur-oriental del país presenta grandes vacíos demográficos. Los diez departamentos de tierras bajas del Oriente (aproximadamente 54% del área total) tienen menos de 3% de la población y una densidad de menos de una persona por kilómetro cuadrado.

Gráfico 6. Población colombiana discriminada por género año 2012



Fuente: DANE Conciliación Censal, Estimaciones 2012

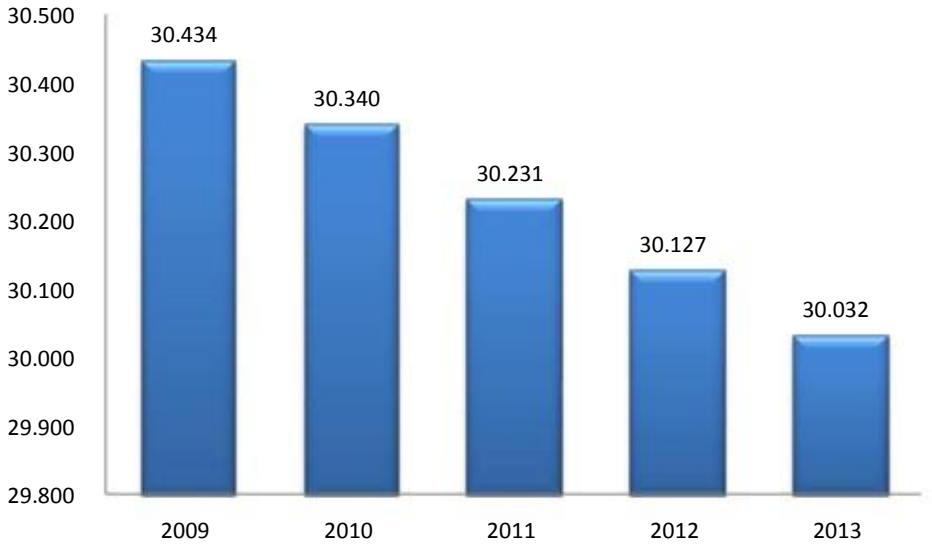
6.1.3.2 Enfoque específico local. Entendiendo que el factor demográfico local afecta de manera particular el microentorno de la empresa, se hace necesario dar un vistazo de las variables demográficas locales más representativas y desarrolladas a continuación

Tabla 8. Comparativo población total Caicedonia Valle años 2009 – 2010 – 2011 – 2012 – 2013

DPNOMMPIO	2009	2010	2011	2012	2013
Valle del Cauca	Caicedonia	30.434	30.340	30.231	30.127	30.032

Fuente: DANE: Proyección a junio 30 de 2013

Gráfico 8. Comparativo población total Caicedonia Valle años 2009 – 2010 – 2011 – 2012 – 2013

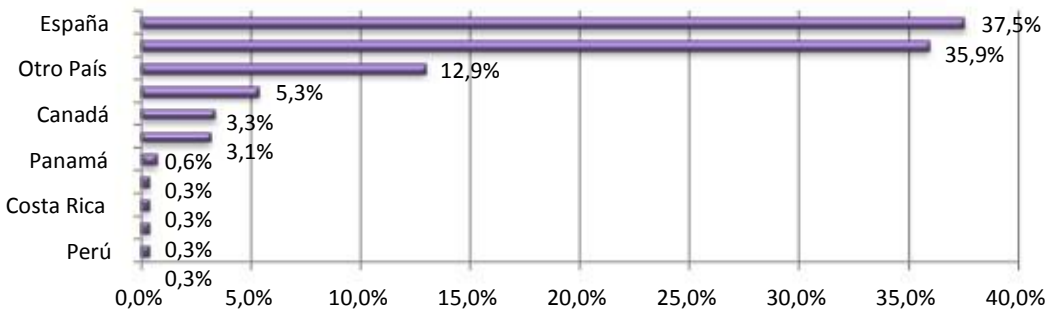


Fuente: DANE: Proyección a junio 30 de 2013

En el gráfico se evidencia un decrecimiento progresivo de la población total de 101 personas en promedio y equivalente a nivel porcentual de 0.33 % anual.

Dicho decrecimiento se debe en gran parte a que el alto número de habitantes en paro, la cual es equivalente al 58.20% de la población activa laboralmente (ver gráfico 4, fuerzas económicas), han emigrado hacia otros países en búsqueda de oportunidades laborales que les permitan tener y/o mejorar sus ingresos.

Gráfico 9. Principales países a los cuales emigra la población Caicedonia año 2012



Fuente: Alcaldía municipal-Caicedonia Valle, Secretaría de Planeación- 2012.

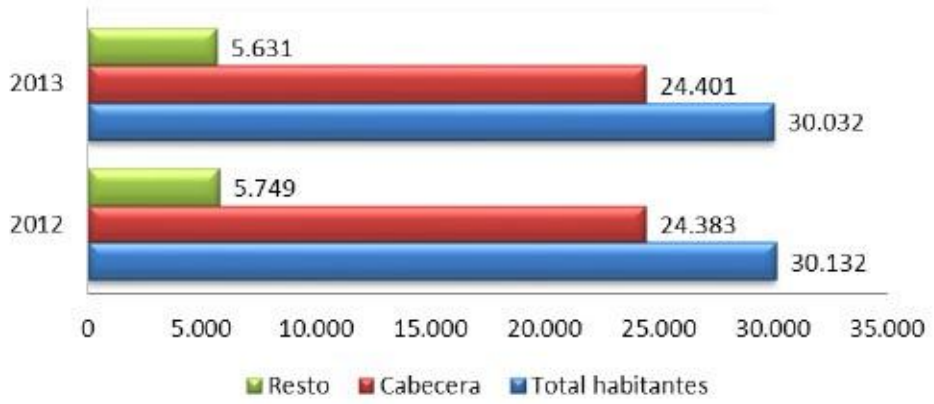
Del total de hogares en Caicedonia, el 5.5 % tiene experiencia emigratoria internacional, siendo España y Estados Unidos los países con mayor índice de emigrantes, cada uno con el 37.5 % y 35.9 % respectivamente. Por tanto, gran parte de dicha población logran obtener ingresos por las remesas que sus familiares les envían.

Tabla 9. Población municipal por área Caicedonia Valle años 2012 - 2013 - 2014

	TOTAL		CABECERA		RESTO	
MPIO	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Caicedonia	30.132	30.032	24.383	24.401	5.749	5.631

Fuente: DANE: Proyección a Junio 30 de 2013

Gráfico 10. Comparativo número de habitantes de Caicedonia Valle,



Fuente: Proyecciones DANE 2012-2013

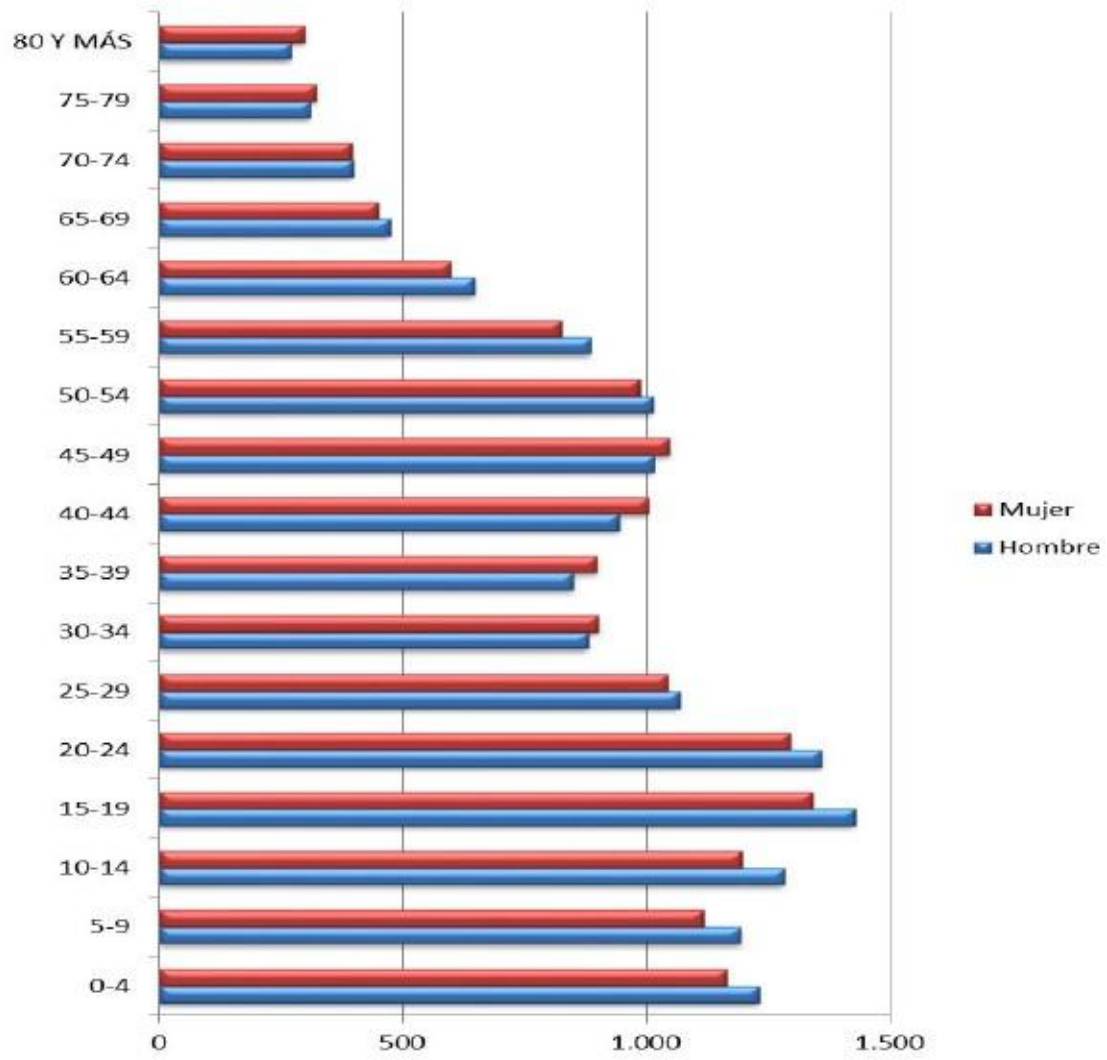
Según el gráfico en el 2012 el 80.92% de la población en Caicedonia Valle, residía en la cabecera municipal, mientras que el 19.08% lo hacía en el resto. Para el 2013 el 81.25 % vivía en la cabecera municipal frente a un 18.25% que lo hacía en el resto.

Tabla 10. Distribución e la población de Caicedonia Valle por sexo y rangos de edad año 2012.

EdadesTotalHombreMujer			
Total	30.132	15.246	14.886
0-4	2.395	1.231	1.164
5-9	2.310	1.193	1.117
10-14	2.477	1.282	1.195
15-19	2.769	1.428	1.341
20-24	2.655	1.359	1.296
25-29	2.111	1.067	1.044
30-34	1.781	879	902
35-39	1.749	850	899
40-44	1.948	944	1.004
45-49	2.064	1.016	1.048
50-54	1.997	1.012	985
55-59	1.710	885	825
60-64	1.247	648	599
65-69	923	474	449
70-74	794	398	396
75-79	633	310	323
80 Y MÁS	569	270	299

Fuente: Alcaldía Municipal. Planeación municipal Municipio de Caicedonia Valle (Basados en las proyecciones de DANE a partir del censo 2005)

Gráfico 11. Distribución e la población de Caicedonia Valle por sexo y rangos de edad año 2012.



Fuente: Alcaldía Municipal. Planeación municipal Municipio de Caicedonia Valle (Basados en las proyecciones de DANE a partir del censo 2005)

En el gráfico una mayor concentración de población en los rangos de edad comprendidos entre los 0 y los 29 años, representando el 48.8 % de la población total del municipio de Caicedonia Valle.

Gráfico 12. Promedio de personas por hogar en el municipio de Caicedonia Valle 2012



Fuente: Alcaldía Municipal. Planeación municipal Municipio de Caicedonia Valle (Basados en las proyecciones de DANE a partir del censo 2005)

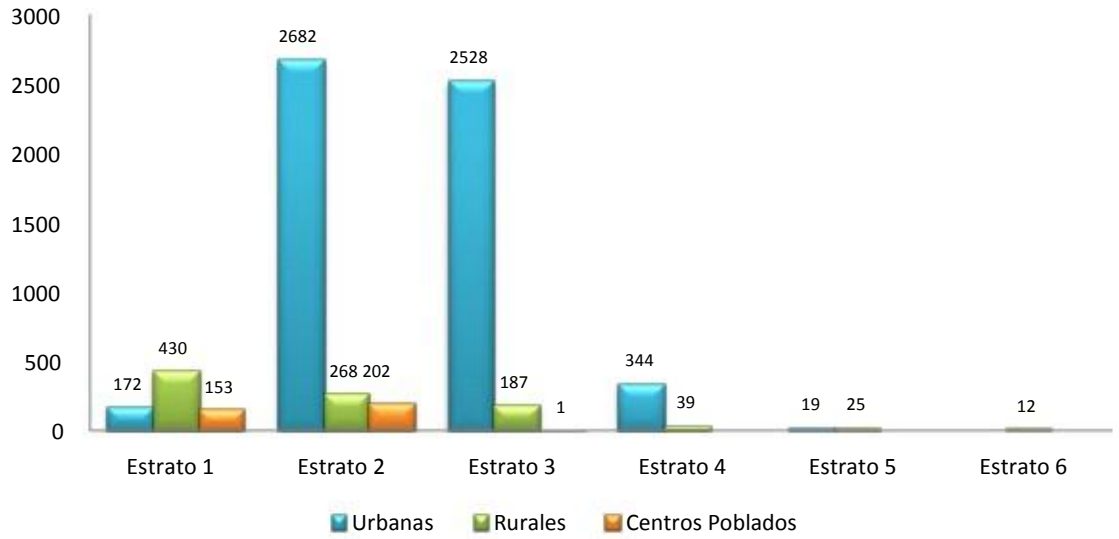
Según el gráfico, el 73.6 % de los hogares de Caicedonia tienen en promedio 4 o menos personas.

Tabla 11. Estratificación socioeconómica municipio de Caicedonia Valle año 2012.

ViviendasUrbanasRuralesTOTAL		Centros Poblados		
Estrato 1	172	430	153	755
Estrato 2	2682	268	202	3152
Estrato 3	2528	187	1	2716
Estrato 4	344	39		383
Estrato 5	19	25		44
Estrato 6		12		12
TOTAL	5745	961	356	7062

Fuente: Alcaldía Municipal. Planeación Municipio de Caicedonia Valle

Gráfico 13. Estratificación socioeconómica por viviendas del municipio de Caicedonia Valle año 2012



Fuente: Alcaldía Municipal. Planeación Municipio de Caicedonia Valle 2012

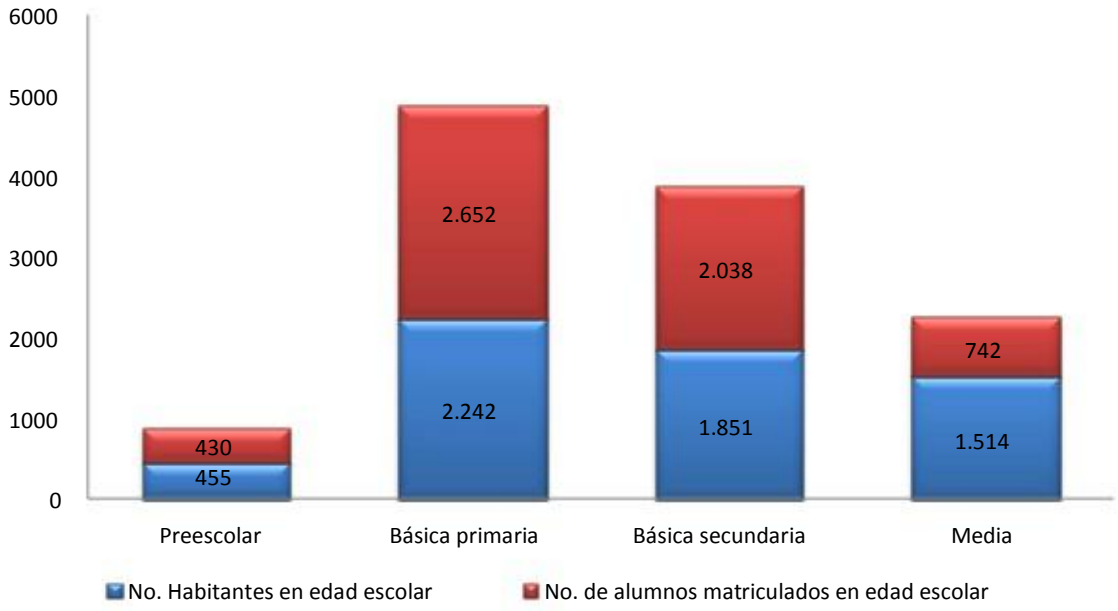
En el municipio de Caicedonia Valle para el año 2012 había un total de 7062 viviendas, de ellas 5745 están ubicadas en la parte urbana frente a 961 ubicadas en la parte rural. El 73.8 % de las viviendas están clasificadas bajo el estrato 2 y 3.

Tabla 12. Educación total municipio de Caicedonia Valle año 2012

Total MunicipioPreescolarMedia	BásicaBásica primaria secundaria			Total
No. Habitantes en edad escolar	455	2.242	1.851	1.514	6062
Cupos disponibles por nivel	520	2.848	2.210	800	6378
No. de alumnos matriculados en edad escolar	430	2.652	2.038	742	5862

Fuente: Alcaldía Municipal - Secretaria de Educación Municipal año 2012

Gráfico 14. Educación total municipio de Caicedonia Valle año 2012



Fuente: Alcaldía Municipal - Secretaria de Educación Municipal año 2012

El 20.1 % de la población total del municipio de Caicedonia está en edad escolar y el 19.5% se encuentran matriculados, el nivel más alto de deserción se da en la educación media con una diferencia del 49% entre el número de habitantes en edad escolar y el número de alumnos matriculados dentro de ese nivel, ello se debe en gran parte a que los jóvenes desertan para buscar una fuente de ingresos. Lo anterior debido al alto índice de desempleo (58.2 % de la PEA - ver gráfico 4-). Cabe anotar que en el municipio hay en total 43 instituciones educativas que brindan educación preescolar - media, entre ellas una escuela Normal Superior que oferta ciclo complementario con aproximadamente 80 inscritos.

En cuanto a educación superior, el municipio de Caicedonia cuenta con una sede de la Universidad del Valle, la cual oferta las siguientes carreras:

- Agroambiental- Tecnología
- Sistemas de información- Tecnología
- Administración de empresas- Profesional
- Licenciatura en Literatura- Profesional
- Contaduría Pública- Profesional

En promedio cuenta con 304 estudiantes de los cuales se gradúan en promedio 150 estudiantes presentando así una deserción del 49%.

6.1.4 Fuerzas tecnológicas. El cambio y/o avancetecnológico puede representar un aliado o un factor destructivo para cualquier empresa independientemente de la naturaleza de su actividad económica. Factores como el uso del internet, la digitalización de la información y las telecomunicaciones en general tienen un gran efecto en el crecimiento o declive de una organización.

Hoy en día, los progresos en las denominadas tecnologías de la información, que abarcan los equipos y aplicaciones informáticas y las telecomunicaciones, han creado una nueva especie de sociedad llamada "La Sociedad de la Información".

A continuación se hará un breve recuento estadístico del uso de las tecnologías de la información en el municipio de Caicedonia, así como la introducción de nuevas tecnologías en el sistema de televisión, no sin antes realizar una breve reseña del desarrollo de las telecomunicaciones en Colombia.

6.1.4.1 Las telecomunicaciones en Colombia. En Colombia se entiende por telecomunicación toda transmisión, emisión o recepción de signos, señales, escritos, imágenes y sonidos, o información de cualquier naturaleza, por hilo, radio, medios visuales u otros sistemas electromagnéticos.[23]

Por tal motivo desde mediados del siglo XX, con la llegada de la radiodifusión, de la televisión, y posteriormente de la televisión en color; se han dictado disposiciones por parte del Gobierno Nacional y del Congreso de la República para asegurar el desarrollo y acceso de todos los colombianos a los mismos.

Las Comunicaciones en Colombia son reguladas dentro de las funciones del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia y la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC)

6.1.4.2 Internet. El código de país de dominio de nivel superior geográfico en Internet (ccTLD) para Colombia es .co y fue administrado por la Universidad de los Andes desde 1991 hasta el 2004 cuando el consejo de estado determinó que el encargado del dominio colombiano queda bajo la administración del Ministerio de Comunicaciones. En septiembre de 2009 fue otorgado un contrato de concesión a .CO Internet S.A.S por medio del cual el dominio pasa a ser administrado por esta empresa. Con respecto a conexiones de Internet al finalizar el 2012 son las siguientes: 6,2 millones son redes fijas. 3,2 millones son redes móviles, las cuales están representadas en: 49,69% pertenece a Movistar, 22,99% a Claro, 20,96% a Tigo, 5,03% a UNE EPM Telecomunicaciones, 1,29% es de ETB y 0,03% de Avantel.[24]

[23] MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES, Normatividad. [en línea]. http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyname-510.html [citado en 15 de abril de 2014]

[24] Ibíd., Reporte de información. [en línea]. http://colombiatic.mintic.gov.co/602/w3-channel.html. [citado año 2014]

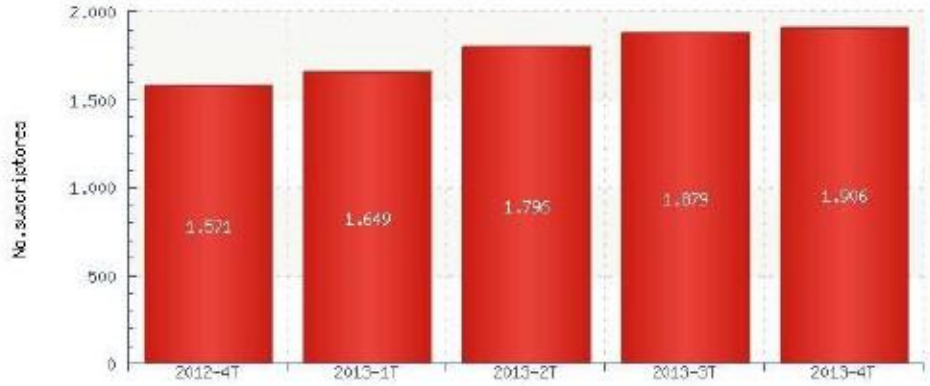
Tabla 13. Perfil de internet Caicedonia Valle del Cauca año 2012 - 2013

Indicador	Valor	Posición Nacional	Valor Nacional	Posición Depto	Valor Depto
Suscriptores de internet					
Total	1.906 Suscriptores	129 de 984	9.061.322 Suscriptores	16 de 40	502.308 Suscriptores
Suscriptores por tipo de acceso					
Internet fijo	1.906 Suscriptores	129 de 984	4.497.678 Suscriptores	16 de 40	502.308 Suscriptores
Internet dedicado	1.906 Suscriptores	129 de 984	4.497.678 Suscriptores	16 de 40	502.308 Suscriptores
Suscriptores internet fijo por ancho de banda					
Banda ancha	1.857 Suscriptores	127 de 944	4.430.946 Suscriptores	16 de 40	495.683 Suscriptores
Banda angosta	49 Suscriptores	151 de 556	66.732 Suscriptores	15 de 26	6.625 Suscriptores
Índice de penetración					
Penetración total de internet	6.3 %	101 de 984	19.2 %	10 de 40	11.1 %
Penetración acceso internet de banda ancha	6.2 %	94 de 944	9.4 %	9 de 40	11%
Penetración internet dedicado	6.3 %	101 de 984	9.5 %	10 de 40	11.1 %

Fuente: Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones Informe del año 2013

Según la tabla el total de suscriptores de internet del municipio de Caicedonia asciende a 1.906, ocupando el puesto 129 de 984 nacional y la posición 16 de 40 a nivel departamental. Con una penetración nacional de internet de 6.3% y departamental del 11.1%.

Gráfico 15. Evolución total de suscriptores de internet Caicedonia Valle de Cauca año 2012- 2013



Fuente: Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones informe año 2012 - 2013

En el gráfico se evidencia un aumento progresivo en el número de suscriptores a internet durante el último trimestre del año 2012 al último del año 201.3

Tabla 14. Internet dedicado por operador Caicedonia Valle del Cauca 2012 - 2013.

OPERADOR	2012-4T	2013-1T	2013-2T	2013-3T	2013-4T
COLOMBIA TELECOMUNICACIONES S.A. ESP	768	865	998	1071	1118
EMPRESA DE RECURSOS TECNOLÓGICOS S.A E.S.P.	795	783	798	808	788

Fuente: Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones informe año 2012 - 2013

Gráfico 16. Internet dedicado por operador Caicedonia Valle del Cauca 2012 - 2013



Fuente: Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones informe año 2012 - 2013

En el gráfico se evidencia un aumento en el uso del internet del último periodo del año 2012 al 2013, punteando como principal prestadora del servicio Colombia Telecomunicaciones, actualmente conocida como Telefónica Movistar con 1118 usuarios, obteniendo de éste modo el 59% de participación frente al 41% de la Empresa de Recursos Tecnológicos ERT.

6.1.4.3 La televisión.[25] La televisión fue inaugurada en Colombia el 13 de junio de 1954, durante el gobierno del general Gustavo Rojas Pinilla. La ayuda de técnicos extranjeros, especialmente cubanos fue fundamental para el arranque de la televisión en Colombia.

En la década de 1980 empezaron a surgir canales regionales.

La televisión satelital comienza a funcionar desde 1996 cuando la CNTV le concedió la licencia a DIRECTV y SKY como únicas empresas autorizadas para transmitir la señal. Para el año 2006 ambas empresas se fusionan y continúan operando bajo el nombre de DIRECTV que después de 12 años se mantiene como la empresa de televisión satelital y digital favorita de los consumidores colombianos.

A diferencia de la televisión por cable, la televisión satelital puede tener gran difusión en lugares remotos donde no existen redes alámbricas, como en las poblaciones rurales, y que la disfruten sin mayor interferencia una vez que la antena se encuentre apuntando en la dirección correcta. Así se garantiza mayor cobertura y oferta de canales para las personas que antes no tenían accesibilidad al cable en Colombia.

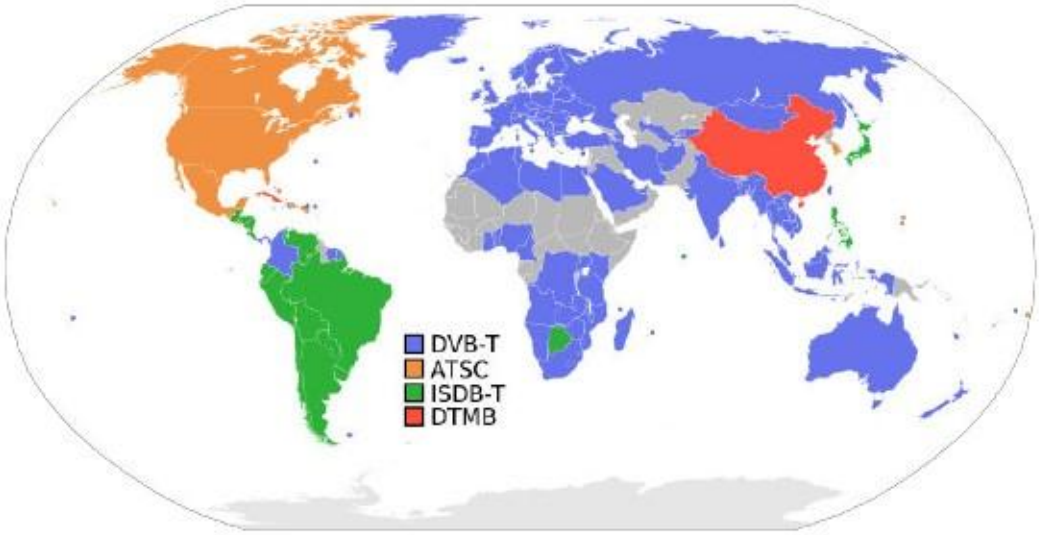
En 1998 empiezan a operar los primeros canales privados.

El 29 de enero del 2010 llega la TDT (Televisión digital terrestre) con el sistema europeo DVB-T (Digital Video Broadcasting – Terrestrial, en castellano Difusión de Video Digital - Terrestre), después de realizar las pruebas técnicas y jurídicas necesarias para poder implementarla en Colombia, siendo realizadas las primeras emisiones comerciales en Bogotá con canales como Canal Uno, Señal Colombia y Canal Institucional.4

En 2012 cambian el estándar de TDT a DVB-T2 (Difusión Terrestre de Video Digital - segunda generación), permitiendo la entrada de canales en HD como Caracol TV HD, RCN TV HD. En ese mismo año integran nuevos canales en formato SD (Secure Digital), además de contar con una cobertura parcial en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, empiezan a extender la TDT con estaciones en Armenia, Bucaramanga, Cartagena, Cúcuta, Manizales, Pereira, Santa Marta y sus municipios aledaños, antes de que termine el año.

[25] LUIS ÁNGEL ARANGO. Biblioteca Virtual Banco de la República. [en línea]. http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/periodismo/tvencolombia.htm. [citado año 2014]

Figura 1. DVB-T en el mundo. Los países que lo utilizan se muestran en color azul.



Fuente: Biblioteca Virtual Banco de la República Luis Ángel Arango año 2012

6.1.4.4 Modalidades para la prestación de servicios de televisión en Colombia.[26] De conformidad con la ley 1507 de 2012, la Comisión de Regulación de Comunicaciones es la entidad encargada de definir las modalidades de televisión; no obstante, existen las siguientes modalidades previamente establecidas por la ley 182 de 1995 y por los desarrollos realizados previa a la expedición de la ley 1507 por la Comisión Nacional de Televisión CNTV.

- Televisión pública nacional. Se denomina Televisión pública nacional a la señal de televisión de origen, producción y financiamiento Estatal que opera en todo el territorio nacional Colombiano. En la actualidad los canales públicos disponibles en Colombia son:

  Señal Colombia
  Canal Institucional
  Canal Uno

- Televisión privada Nacional. La Comisión Nacional de Televisión decidió abrir las fronteras de la televisión en Colombia, mediante la privatización de dos nuevas frecuencias nacionales que fueron entregadas a los concesionarios Caracol Televisión y RCN Televisión En la actualidad existen 2 canales privados, 2 nacionales y uno local:

[26] AUTORIDAD NACIONAL DE TELEVISIÓN (ANTV). Modalidades del servicio de televisión. [en línea]. http://www.antv.gov.co/informacion-sectorial/1125. [citado año 2014]

Nacionales: Caracol Televisión, RCN Televisión
Local: CityTV

En el mes de octubre de 2009 la Comisión Nacional de Televisión luego de seis meses de retraso y de un traumático proceso jurídico anunció que abriría licitación para adjudicar el tercer canal privado de orden nacional. La decisión generó mucho malestar en la opinión pública pues algunos sectores consideraron inconveniente que este proceso de adjudicación se desarrollase en época pre-electoral. Algunos de las empresas que estuvieron interesados en adquirir la tercera frecuencia son: Organización Cisneros de Venezuela, Grupo Planeta y Grupo PRISA de España.21 Este proceso finalmente debió terminar sin asignación dado que conforme al Consejo de Estado, no era viable frente a la ley realizar subasta con un solo proponente de conformidad con la ley 1341 de 2009.

- Televisión pública regional. Se conoce como Televisión pública regional la señal de Televisión que se origina en las diferentes regionales del país y que emiten su señal para una porción específica de territorio, mediante la modalidad de televisión irradiada.

  La comisión regula, financia y promueve la televisión en las principales regiones del país.

  Los actuales operadores del servicio son:

  Canal Capital: Bogotá y municipios vecinos.
  Telecaribe: Departamentos de la Región Caribe (Atlántico, Bolívar, Magdalena, La Guajira, Sucre, Cesar y Córdoba).
  Teleantioquia: Antioquia y Chocó.
  Telecafé: Eje Cafetero (Risaralda, Quindío y Caldas).
  Telepacífico: Valle del Cauca, Chocó, Nariño y Cauca.
  Canal 13 (antiguamente conocido como Teveandina): Bogotá, Cundinamarca, Boyacá, Tolima, Huila, Orinoquia y Amazonia
  Televisión Regional del Oriente: Santander, Norte de Santander y partes de Arauca y Casanare
  Teleislas: San Andrés y Providencia

  Muchos de los canales regionales es posible sintonizarlos en otras regiones del país mediante operadores del servicio de Televisión por Suscripción.

  No existe la modalidad de Televisión regional privada o con ánimo de lucro.

- Televisión local. La comisión definió bajo dos modalidades la Televisión Local en Colombia: Sin ánimo de lucro y con ánimo de lucro.

  Bajo la modalidad de ánimo de lucro el único canal que existe en el país es Citytv en Bogotá, de la Casa Editorial El Tiempo. Por su parte, en la

modalidad sin ánimo de lucro existen muchos canales, especialmente en Antioquia, donde operan Televida, Telemedellín, Canal U, etc.

Los principales canales autorizados para operar localmente son:

HSB Televisión
Nova Televisión
Televida
Canal U
Cromavisión
Telemedellín
Citytv
Teleamiga

- Televisión por suscripción. En el año de 1999 la Comisión entregó por un periodo de 10 años las licencias para operación de Televisión por suscripción en Colombia, las cuales dividió en tres grandes regiones: Costa, Occidente y Oriente.

  En el año 2007 la Comisión decidió romper las restricciones territoriales a los concesionarios y permitirles operar en todo el país. Ese mismo año la multinacional mexicana Telmex compró la mayoría de empresas de televisión por suscripción del país: Cablecentro, TV Cable Bogotá, Cablepacífico, Costavisión, Satelcaribe y Teledinámica.

  Los actuales competidores de Telmex son UNE que pertenece a las Empresas Públicas de Medellín y Cable Unión, empresa de capital colombiano.

  Para el año 2009 la comisión tiene previsto entregar nuevas licencias, los principales interesados en postularse para estas concesiones son ETB y EMCALI. En total ocho compañías presentaron pliego de solicitud para operar dicho servicio.23

  Los actuales operadores de Televisión por suscripción autorizados para el territorio Colombiano son:

  Movistar
  Claro
  Global TV Comunicaciones
  UNE
  Directv

- Canales nacionales con emisión cerrada. La Comisión Nacional de Televisión creó la figura de canales nacionales con emisión cerrada, es decir canales que deben emitirse de forma obligatoria en todo el territorio Colombiano en los sistemas de televisión por suscripción modalidad cable. Los Canales que actualmente operan bajo esta modalidad son:

ZOOM
Canal Congreso

El Canal Universitario Nacional ZOOM TV: es un canal creado por la Comisión Nacional de Televisión gracias a una iniciativa presentada por el entonces comisionado Eduardo Noriega. El canal inició operaciones en enero de 2008 en señal de prueba, pero las emisiones normales comenzaron en el año 2009. Dicho canal tiene por objetivo permitir que las universidades muestren sus productos académicos. La señal se emite desde la sede de Telecaribe en Barranquilla y opera a través de la Televisión Cerrada o por suscripción. Al canal pertenecen alrededor de 50 Universidades públicas y privadas de todo el país.

Canal del Congreso: Este canal tiene por objetivo transmitir las sesiones que realiza el parlamento Colombiano, opera desde Bogotá a través de los servicios técnicos de RTVC. Este canal únicamente puede ser sintonizado a través de los sistemas de cable.

- Televisión comunitaria. La comisión de TV dentro de sus políticas decidió permitir que las comunidades organizadas provean sus propios servicios de televisión, siempre y cuando no exista ánimo de lucro y el sistema sea propiedad de la comunidad organizada.

  Muchos de los actuales operadores de este servicio son antiguos sistemas de televisión por "Parabólica" que se acogieron a esta reglamentación.

  Hoy día, la definición del alcance del servicio y por tanto la posibilidad de incluir canales internacionales es de la CRC desde la expedición de la ley 1507 de 2012. Asimismo, desde la suscripción y aprobación del TLC con los Estados Unidos se estableció un máximo de 6 mil usuarios en los sistemas comunitarios y límites a las señales a incorporar en estos sistemas restringiéndolas a los canales de su respectiva área de cubrimiento, más los canales de producción propia.

- Televisión digital terrestre (TDT). En Colombia, el sistema de televisión digital elegido fue el europeo DVB-T. La Comisión Nacional de Televisión fue la encargada de decidir el estándar de Televisión Digital Terrestre que opera desde el 2010 en Colombia. Para tomar esta decisión la Comisión conformó un "Consejo Asesor de la Televisión Digital" en conjunto con el Ministerio de Comunicaciones, quien analizó a fondo la mejor alternativa entre los estándares estadounidense ATSC, el europeo DVB-T y el japonés ISDB-T. Dicho consejo contrató diversos estudios a finales del año 2007, incluyendo pruebas técnicas, a cargo de un grupo de ingenieros de la Comisión, hábitos de consumo de los televidentes, a cargo de IPSO Napoleón Franco, e impacto socio-económico de la TDT realizado por la Universidad de Antioquia, estudio que simuló todas las posibles variables para cada uno de los estándares.

Aquel estudio de más de 900 páginas 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 y es considerado como uno de los más completos que se ha realizado en América Latina, siendo este punto de referencia frecuente por Gobiernos de otros países.

La decisión final debía ser anunciada en marzo de 2008, sin embargo la discusión se prorrogó para evaluar el estándar chino. Finalmente el 28 de agosto de este mismo año se escogió el estándar europeo, con el sistema de compresión MPEG-4. El apagón analógico quedó programado para el año 2017,27 esta determinación fue transmitida a la opinión pública mediante una rueda de prensa que interrumpió la programación habitual.

En marzo de 2009 se debieron realizar las primeras pruebas técnicas, no obstante dicha fecha fue postergada por la falta de frecuencias disponibles en el país para las transmisiones digitales, las cuales fueron definidas por el Ministerio de Comunicaciones el día 30 de octubre de 2009 fecha en la que se anunció la asignación de la frecuencia UHF entre los canales 14 y 20 para las transmisiones de TDT, quedando en manos de la CNTV determinar la asignación numérica para cada uno de los canales licenciados.28 Este anuncio se produjo pocos días después de que la CNTV anunciara las condiciones técnicas mínimas de los equipos de recepción que se podrán vender en el país.

A partir del 29 de enero de 2010 comenzó la implementación del sistema de TDT 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 un inicio se dijo que en julio de ese mismo año, la cobertura se extendería en 45% del territorio nacional, incluyendo los canales regionales.30 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 Bogotá y de Cundinamarca, Tolima, Boyacá, Antioquia, Caldas, Valle del Cauca, Cauca, Guajira, Atlántico, Magdalena y Bolívar.

6.1.5 Matriz análisis del entorno. Corresponde medir el tipo de impacto que genera cada entorno en la compañía al mismo tiempo que analizar las causas de dicho impacto.

Tabla 15. Matriz análisis del entorno.

FACTOR	VARIABLE	FENÓMENO OBSERVADO	IMPACTO	CAUSA
Económico	Desempleo	Un alto índice de desempleo en el municipio de Caicedonia. El 58,20% de la PEA no tiene trabajo	Negativo	Disminución de la capacidad para adquirir bienes y/o servicios
	Salario	Alto índice de empleo informal (el 48% de la población ocupada). El 72,5% de la población no gana más del salario mínimo	Negativo	Desestimula la demanda de bienes y/o servicios que no sean parte de necesidades básicas
Demográfico -sociocultural	Población	Disminución progresiva en el número de habitantes en el municipio	Negativo	Reducción progresiva del mercado local
	Ubicacióngeográfica	Aproximadamente el 80.92% de la población en Caicedonia Valle reside en la cabecera municipal	Positivo	capacidad en cobertura de cableado
	Educación	Presencia de 43 instituciones educativas de nivel preescolar a media con 5.862 estudiantes y más de 200 docentes.Positivo Presencia de una sede de la Universidad del Valle con aproximadamente 304 estudiantes.		Fomento actividades culturales, recreativas y deportivas televisadas
Tecnología	Renovación tecnológica en las telecomunicaciones	Tendencia a la integración tecnológica y síntesis en la prestación de los servicios	Positivo	Mejora de la señal. Ajustar perfil competitivo a la necesidad del cliente
			Negativo	Alta inversión y acceso restringido

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada de cada uno de los entornos

Tabla 15. (Continuación)

FACTOR	VARIABLE	FENÓMENO OBSERVADO	IMPACTO	CAUSA
Político	Leyes regulatorias	El gobierno configura el sistema nacional de televisión por medio del Ministerio de Telecomunicaciones	Negativo	Conformación de monopolios de las empresas en las cuales el gobierno decuales el gobierno estiene acciones

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada de cada uno de los entornos

6.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

En aras de identificar de manera clara y precisa las oportunidades y las amenazas de la empresa, se hace necesario hacer uso de modelos académicos que permitan un acercamiento más claro a la industria dentro de la cual se encuentra establecida la organización, por tal motivo se implementa la conocida estructura de Michael E. Porter, llamada el modelo de las cinco fuerzas.

Figura 2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Hill, Charles W. L. - Administración Estratégica. Edit. McGraw Hill. Pág. 45

A continuación se desarrollará el análisis de las cinco fuerzas de Michael E. Porter a la empresa de televisión comunitaria Centinela TV.

6.2.1 Intensidad de rivalidad entre empresas establecidas. En el municipio de Caicedonia existen dos (2) empresas además de Centinela TV que ofrecen servicios de televisión por cable. A continuación se nombra cada una de ellas como los servicios que ofrecen:

6.2.1.1 Global TV Comunicaciones S.A. Es una empresa prestadora de servicios de Televisión por cable e Internet, con una cobertura a nivel nacional, con sistemas de cable en zonas como la Costa Atlántica, Occidente Colombiano y el Centro del País.

Cuentan con más de 70 canales Internacionales y Nacionales a excepción del grupo FOX. También poseen canales locales de producción propia, esto, permitiéndole tener más cercanía con el suscriptor.

En Caicedonia Valle tienen un canal llamado "El Canal Centenario", el cual transmite todos los eventos que se llevan a cabo en el municipio, además de contar con diferentes pautas publicitarias (en total 9), las cuales le realizan a diferentes establecimientos comerciales y empresas locales.

Hasta la fecha (año 2014) Global TV Comunicaciones cuenta con 2.113 suscriptores a su servicio de televisión, los cuales pagan un valor mensual de $15.000 pesos. Hasta el momento no brindan su servicio de internet dentro del municipio debido a que no tienen el desarrollo logístico - tecnológico para hacerlo.

6.2.1.2 Claro - (Telmex). Presente en el municipio de Caicedonia Valle con su servicio de televisión por cable mediante suscripción, contando hasta enero del año 2014 con 1.150 suscriptores y manejando una tarifa de $ 34.000 pesos por más de 70 canales, incluyendo el grupo FOX.

Cabe anotar que a mediados del año 2012 Telmex Colombia S.A. se funcionó con la empresa de telefonía móvil Comunicación Celular S.A. (Comcel) quedando de esta forma bajo el nuevo nombre de Claro Colombia y ofreciendo los siguientes servicios:

- Claro Soluciones Móviles.
- Claro TV: Presta el servicio de televisión digital por suscripción, con hasta 40 canales en alta definición.
- Telefonía Fija: El servicio de telefonía fija se presta bajo la red de Telmex.
- Internet: Presta el servicio de internet residencial, comercial y empresarial por medio de la red Telmex, alcanzando velocidades de 1, 5, 10, 20 y 50 megabytes por segundo en navegación.

Es importante tener en cuenta que Claro Colombia sólo tiene presencia en el municipio de Caicedonia por medio de su servicio de TV, hasta el momento no cuenta con el cableado adecuado para ampliar su cobertura para servicios de telefonía fija e internet para el hogar, estos últimos sólo son prestados en ciudades capitales al igual que la televisión en HD (High Definition).

Como se mencionaba anteriormente Claro TV cuenta con 1.150 suscriptores en el municipio, es de mencionar que éste número de suscriptores era superior para los años 2010 y 2011 ascendiendo a aproximadamente entre 1.500 y 2.000 usuarios, dicho descenso en el número de usuarios se debe al aumento sin aviso en la tarifa del servicio, la cual para años anteriores era de $ 17.000 y actualmente se ubica en $ 34.000 pesos.

6.2.2 Riesgo de entrada de competidores potenciales. Entendiéndose según Porter como "compañías que actualmente no rivalizan en una industria pero que tienen capacidad para hacerlo si así lo deciden".[27]

Recientemente se ha evidenciado el surgimiento en el sector de la televisión de nuevos competidores que un día fueron potenciales, los cuales era impensable algunos años atrás que podrían serlo. Lo anterior debido al reciente avance tecnológicoenlastelecomunicaciones.Fusionesdeempresas complementarias en tecnología y/o adquisiciones de las mismas han disminuido las barreras de entrada al mercado. Ejemplo de lo anterior fue lo ocurrido con Telmex - Claro, Telefónica Telecom - Movistar, entre otras; donde empresas telefónicas tradicionales han emergido como contendientes potenciales de las empresas de televisión por cable. Las nuevas tecnologías digitales han permitido que las compañías de servicios telefónicos ofrezcan servicios de televisión por cable mediante el mismo cableado.

En Caicedonia Valle sólo han existido dos compañías prestadoras del servicio de telefonía fija e internet, la cuales son Telefónica Telecom (Ahora conocida como Movistar Colombia) y la Empresa de Recursos Tecnológicos ERT, ésta última con una participación en el mercado local terminando el año 2013 del 41% con 788 suscriptores a su servicio de telefonía local ilimitada más internet banda ancha.

La Empresa ERT es una sociedad por acciones, oficial, descentralizada, del orden departamental. A continuación se presenta su nivel de cobertura.

[27] HILL, Charles W. L. - Administración Estratégica. México: Edit. McGraw Hill, 2009. p. 46.

Figura 3. Mapa de cobertura red de ngn de la ERT.



Fuente:EmpresadeRecursosTecnológicos ERT (En línea). http://www.ert.com.co/pagina/index1.php. (Citado en 2014)

En cada uno de dichos puntos cuenta con red de fibra óptica soportada por sistemas de transmisión SDH/DWDM. Dicho sistema permite la flexibilidad en el transporte de señales digitales de todo tipo permite la provisión de servicios sobre una única red SDH: servicio de telefonía, provisión de redes alquiladas a usuarios privados, creación de redes MAN y WAN, servicio de videoconferencia, distribución de televisión por cable, etc.

Lo anterior es una clara muestra de la potencial competencia que puede representar la Empresa de Recursos Tecnológicos ERT, si ésta decidiera entrar a competir en el mercado de la televisión por cable, ya sea por fusión con una empresa que oferte ya este servicio, por iniciativa y avance tecnológico propio o por adquisición de una compañía más grande en envergadura nacional.

6.2.3 Amenaza de sustitutos. Esta fuerza Porter la define como: "los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes."[28]

Para la industria de la televisión por cable existen sustitutos directos y sustitutos indirectos.

[28] HILL, Charles W. L. - Administración Estratégica. México: Edit. McGraw Hill, 2009. p. 56.

6.2.3.1 Sustitutos directos. Un gran sustituto que viene cobrando fuerza es la televisión satelital, se debe recordar que a diferencia de la televisión por cable, la televisión satelital puede tener gran difusión en lugares remotos donde no existen redes alámbricas. En el caso de la televisión por satélite, se necesita una antena parabólica que se instala afuera, preferiblemente en el techo de la casa (el servicio requiere una vista despejada del satélite) y un receptor o codificador que se coloca junto a su televisor. La televisión satelital puede ofrecer más canales que la televisión por cable. Un inconveniente de la televisión por satélite es que ocasionalmente puede tener interferencia cuando llueve. Además este tipo de servicio sugiere unos costos elevados, pues la inversión inicial y las cuotas mensuales sólo las pueden pagar personas de nivel socioeconómico medio - alto. Además estas mismas empresas que brindan este tipo de servicio, se encargan de establecer filtros internos para asegurarse que quienes obtengan sus servicios tengan la capacidad de pago del mismo.

En Caicedonia hay dos compañías que ofrecen el servicio de televisión satelital, las cuales se nombran a continuación:

- Telefónica Movistar. Inicialmente Colombia Telecomunicaciones S.A. prestaba su servicio de telefonía fija más internet en el municipio a partir de la fusión a principios del año 2012 entre ésta y la operadora móvil Movistar se inició la prestación del servicio de televisión satelital por medio de codificadores. Actualmente la empresa ofrece los siguientes servicios:

  Telefonía móvil con planes prepago y postpago.

  Internet móvil y fijo.

  Planes de televisión como:

  - ✓ Plan Zafiro, que incluye los 50 canales más vistos en Colombia y 7 canales infantiles. Este plan contiene guía de programación para ubicar fácilmente los programas y horarios; también cuenta con control de contenidos que controla lo que ven los niños, bloquea por canal o por clasificación de edad del programa.

  - ✓ Plan Diamante, que cuenta con 93 canales en formato estándar y 10 canales de música seleccionada. Este plan además de incluir los servicios del anterior también cuenta con recordatorios que avisa el inicio de la programación favorita.

Para Caicedonia, Movistar Colombia cuenta con todos sus servicios activos ofreciendo paquetes desde $ 84.000 pesos por internet de 2 megas, televisión con 70 canales y telefonía fija local ilimitada. Es de anotar que esta compañía tiene una participación en el mercado de la telefonía fija local más internet del 59% con 1.118 suscriptores.

Además también ofrece el servicio de sólo televisión por $ 46.036, equivalente éste al Plan Zafiro. Aproximadamente entre 350 y 400 viviendas en el municipio de Caicedonia están suscritas a esta empresa con el plan de internet, más telefonía fija y televisión.

- Directv. Es una prestadora de servicios de televisión satelital, cuyos planes para el municipio de Caicedonia Valle son:

  Plan digital: cuenta con 127 canales digitales y una mensualidad de $ 79.900 pesos, con un cobro de instalación de $ 59.900 pesos que incluye la antena, el cableado, el codificador y los controles.

  Plan HD (High Definition): cuenta con 170 canales en alta definición, disponible sólo para televisores que aceptan dicha característica, una mensualidad de $ 89.900 pesos, con uh cobro de instalación de $ 89.900 que incluye la antena, el cableado, el codificador y los controles.

Es de anotar que aunque la empresa tiene plan prepago y postpago, el último de éstos sólo está habilitado para estratos tres en adelante, puesto que para estratos uno y dos sólo se pueden activar el servicio prepago. Actualmente cuentan con aproximadamente 150 suscriptores en plan postpago.

6.2.3.2 Sustitutos indirectos. El avance tecnológico actual ha permitido una conexión a internet de alta velocidad contando de esta forma con la opción de ver miles de videos en el computador. Se puede ver como hoy en día existen diversas páginas web que ofrecen la posibilidad de ver series, películas y hasta los capítulos de las novelas; además muchos canales de televisión transmiten su señal en vivo por medio de sus páginas web. Generando de este modo una nueva forma de ver televisión por medio de sus computadores, celulares y/o tabletas electrónicas.

Como se evidenciaba anteriormente Caicedonia hasta el último trimestre del año 2013 tenía 1.906 suscriptores a servicios de internet los cuales según la muestra estadística (ver gráfico 13) van aumentando progresivamente.

6.2.4 Poder de negociación de los compradores. Las empresas que brindan actualmente los servicios de telecomunicaciones, se esfuerzan cada día por atender todos los mercados y consumidores existentes y tratan de satisfacer todo tipo de preferencia, es así como adecuan su programación para todo tipo de gustos y demandas. Hoy por hoy las personas pueden escoger entre diversidad de planes y productos que en gran parte dependen del poder adquisitivo del mercado. El poder de pagar o no hacerlo del comprador, lo convierte de un usuario peligroso para la compañía, en la medida en que algunos dejan de pagar su suscripción por dos o tres meses, generando pérdidas para las empresas. Además también se debe contemplar las

instalaciones ilegales que roban la señal, esto último se presenta especialmente en las empresas prestadoras del servicio de televisión por cable.

6.2.4 Poder de negociación de los proveedores. Redes coaxiales brinda el cable los terminales y los demás accesorios que se necesitan para instalar el servicio mientras que las empresas DCS y TLVD brindan todo el paquete para instalación, el cual tiene un valor de $ 9.200.000 mensuales.

6.3 ANÁLISIS INTERNO

General y tradicionalmente, el análisis de la situación interna de una empresa ha buscado determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva. No obstante, en muchas ocasiones es difícil diferenciar si estamos frente a una fortaleza de la empresa o una debilidad. Por tanto, es importante considerar que el verdadero propósito de este análisis debe ser comprender las características esenciales de la empresa

6.3.1 Ubicación e historia de la organización. Centinela TV se encuentra ubicado en el Municipio de Caicedonia, en el occidente Colombiano al nororiente del Departamento del Valle del Cauca, a 4° 19´ 25´´ latitud norte y 75° 50´00´´ longitud oeste a 180 kms de Cali, capital departamental. Su extensión es de 165 Km2, gran parte de su relieve es montañoso y forma parte de la vertiente occidental de la cordillera central de los Andes, a una altura de 1.100 msnm; el 96% de su extensión pertenece al área rural, con 26 veredas y 3 centros poblados. Posee 23° C de temperatura y además está a 40 minutos de la capital cafetera Armenia Quindío.[29]

Figura. 4. Ubicación municipio de Caicedonia Valle



Fuente: Planeación Municipal de Caicedonia

[29] ALCALDÍA MUNICIPAL. Ubicación geográfica municipio de Caicedonia. (en línea). http://www.caicedonia-valle.gov.co/index.shtml (citado en 2014)

Giovanni Zuluaga, es el coordinador de Centinela Televisión, Señal Caicedonia. Un canal de televisión local que funciona hace más de 20 años y que en su larga trayectoria ha sido testigo y ha registrado momentos importantes de la vida municipal.

Con la puesta en funcionamiento del llamado "canal local" en un principio no era otra cosa que la emisión de películas en Betamax para que los usuarios las vieran. Muy pronto se aprende a darle otro uso al espacio y empieza a producir programas propios.

Las primeras trasmisiones en directo, con la colaboración de "Jorge Eliecer Díaz, y Claudia Patricia Chavez, y como director de trasmisiones, Manuel Tiberio Bermúdez se realizan para unas fiestas aniversarias y entonces la gente se dio cuenta de las bondades de que la señal llegara a sus hogares con los sucesos más importantes de la localidad.

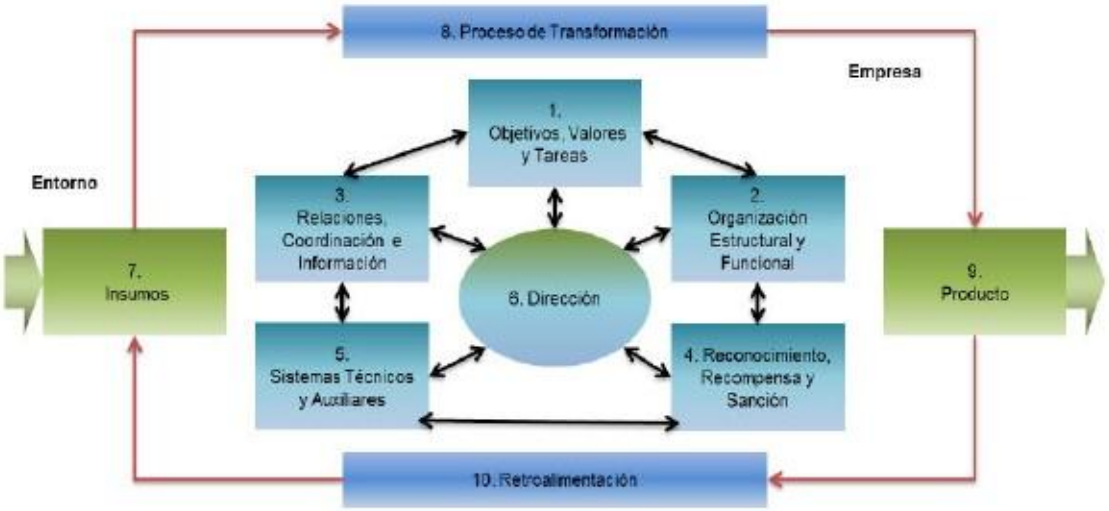
Luego el canal ha ido tomando otros rumbos y las personas que en el laboran han recibido capacitación para mejorar en todos los aspectos los productos que allí se ponen a consideración de la ciudadanía de Caicedonia.

En la actualidad el canal tiene una buena parrilla de programación que cuenta con buena producción propia. Programas como el noticiero semanal, Cocinando con Vicky; Corazones en línea; Hablemos de educación; entre otros hacen parte de la oferta que el canal tiene para sus usuarios.

6.3.2 Componente organizacional

6.3.2.1 Diagnóstico sistémico. Con el fin de lograr un diagnostico mucho más profundo de la situación interna de la empresa y la forma como se desarrollan los procesos se presenta a continuación el análisis desde el enfoque sistémico, el cual es desarrollado por medio de diez pasos como se muestra en la figura 5 donde se muestra un diagnóstico organizacional por medio de cada uno de sus procesos.

Figura 5. Diagnóstico sistémico organizacional



Fuente: Planeación Estratégica con enfoque sistémico. Luis Alfredo Valdés Hernández. México. 2005.

6.3.2.1 Misión, visión y valores

- Misión

Somos un sistema comunitario de televisión que propende por la difusión cultural, deportiva, recreativa y de interés general de los habitantes del área de influencia, con el propósito de mejorar la calidad de vida, al tiempo que genera espacios de convivencia, participación y proyección que garanticen un desarrollo articulado y un mejor bienestar social.

Además de Satisfacer con trabajo y respeto las necesidades de entretenimiento, educación e información del televidente, gracias a un excelente grupo humano que, con ética y compromiso, produce, transmite y comercializa programas que contribuyen al desarrollo social, cultural y de integración comunitario.

- Visión

“El sistema comunitario CENTINELA TELEVISIÓN en el año 2015 será el medio más representativo y determinante en el desarrollo y proyección social de su área de influencia, bajo criterios de participación, transparencia y eficiencia.”

- Objetivos

Promover y estimular la participación de la comunidad en aspectos culturales, laborales, deportivos y recreativos, con el fin de ser un medio eficaz de comunicación en el cual se puedan concentrar aspectos de interés común.

Participar conjuntamente con los entes territoriales en los desarrollos, necesidades y sugerencias de la comunidad en obras civiles, sociales, infraestructura y de los espacios de recreación y deportes que bien se tengan propuestos para estas comunidades.

Incentivar el desarrollo económico, comercial y cultural a través de espacios para pequeñas, medianas y grandes empresas de la zona, en la difusión de sus estrategias comerciales y esfuerzos de mercadeo.

- Valores corporativos

Vocación de Servicio para satisfacer al Cliente: Es una actitud del personal de la Empresa, atender las necesidades del cliente y satisfacer sus expectativas. Actitud de Liderazgo: Buscamos el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo local, regional y nacional.

Competitividad: Ofrecemos servicios con productos de calidad, eficiencia, eficacia y a precios competitivos.

Búsqueda permanente de la excelencia en los procesos, productos y servicios: Constante preocupación y ejecución de acciones concretas para suministrar productos y servicios que cumplan con las expectativas de los clientes en cuanto a tiempo, costo, calidad y eficiencia en los procesos que se aplican en todas las etapas de la cadena productiva, considerando la protección del medio ambiente.

El compromiso en el desempeño de sus funciones y con sus resultados: Actitud de compromiso y responsabilidad con las labores encomendadas, visualizando las mismas como parte de un engranaje mayor y como elementos claves para el éxito total de la Empresa.

Trabajo en equipo y convergencia de esfuerzos: Disposición de esfuerzos en procura de la realización de los objetivos estratégicos de la Empresa, compatibilizando los objetivos individuales y grupales con los de la organización.

- Principios corporativos

Trabajo en Equipo: Es éste el principio que impulsa las acciones y el pensamiento de la empresa y lo que hace competente a la organización y a los socios y empleados que la conforman, bandera que guía el pensamiento de fondo hacia la generación de alianzas estratégicas que consoliden la creación de un pensamiento empresarial.

Innovación. Vivimos en un mundo de constante cambio en donde la tecnología cumple un papel muy importante en nuestra sociedad, estamos comprometidos a resolver los problemas tecnológicos de las personas proporcionando servicios de primera calidad y de vanguardia.

Confiabilidad. Tanto los servicios como el recurso humano de nuestra empresa es de total confiabilidad, los servicios por su calidad y el recurso humano por sus valores morales e institucionales, son cualidades que hacen a nuestra empresa líder.

Respeto a la diferencia. Entendemos que las ideas divergentes y diferentes hacen que las personas ganen en dignidad, en autonomía y en autoestima, por ello la empresa asume el dialogo claro y transparente que en la diferencia llega a concertar para el bien individual y colectivo.

Concertación racional. Toda decisión administrativa, de nombramientos, financiera o de cualquier otro tipo, que sea del interés de los socios, se tomará concertadamente en el lugar correspondiente y con suficientes argumentos que la sustenten.

Calidad de vida. La empresa asume la contribución a construir ambientes propios de mejoramiento continuo a través de la formación permanente, la recreación, la cultura solidaria y el tratamiento humano a mejorar la calidad de vida de sus socios, empleados y de sus familias.

Solidaridad y cooperación. Dado que la actual sociedad individualista y el conocimiento generan tensiones e incertidumbre, la empresa considera que la solidaridad y la cooperación permitirán que el horizonte del poder del dinero se vierta hacia la humanización del trabajo que significa a las personas.

Ética profesional. La empresa será escuela de comportamiento, ética y moral de sus socios y empleados. Sus acciones estarán guiadas por la justicia equitativa y los principios de la moral.

Democracia participativa. Se configura la necesidad de racionalizar las decisiones de un colectivo para evitar el juego de intereses en las elecciones o en la toma de decisiones que sean de la responsabilidad colectiva.

- Estrategias implementadas en la actualidad por Centinela TV

Establecer mecanismos publicitarios más eficientes con el fin de darnos a conocer en el medio comercial como una empresa líder, detallando la calidad de nuestro servicio y los buenos precios

Promocionar ocasionalmente productos que son comprados comúnmente por nuestros clientes para mejorar la venta de estos y persuadir a los clientes a que los compren con una facilidad de pago y con un precio favorable para las partes.

Ampliar la línea de servicios, para la venta con una calidad superior a los de nuestra competencia y con un precio factible para nuestros clientes.

Mejorar nuestro servicio de ventas, cambiando la calidad, estilo e imagen de nuestro servicio. Identificar los productos y necesidades que satisface la competencia y sus respectivos precios en la comunidad, con el fin de establecer precios competitivos y observar las deficiencias y virtudes de nuestros inmediatos competidores.

Promocionar ocasionalmente nuestros servicios con el fin de conseguir más suscriptores y así mejorar la liquides de la empresa a través de mecanismos de venta que permitan una facilidad de pago y con un precio favorable para las partes.

Proporcionar mecanismos de pago accesibles para los suscriptores que se encuentren en mora, esto a base de campañas que otorguen beneficios o descuentos por la cancelación de sus respectivas deudas con el canal.

6.3.2.2 Organización estructural y funcional.

- Estructura

Figura 6. Organigrama Centinela Televisión.



Fuente: Plan de mejoramiento administrativo, Centinela Televisión

La estructura organizacional básica por cargo; no se evidencia una diferenciación por departamentos según el producto de la empresa, dejando un vacío frente a las funciones básicas y los procesos.

- Documentación

En cuanto a diferenciación de funciones, la empresa Centinela Televisión cuenta con un manual de funciones especificado para siete (7) cargos, en estos no se diferencian las funciones entre el coordinador y el asistente técnico de redes. Es de tener en cuenta que la empresa cuenta en el momento con nueve (9) empleados.

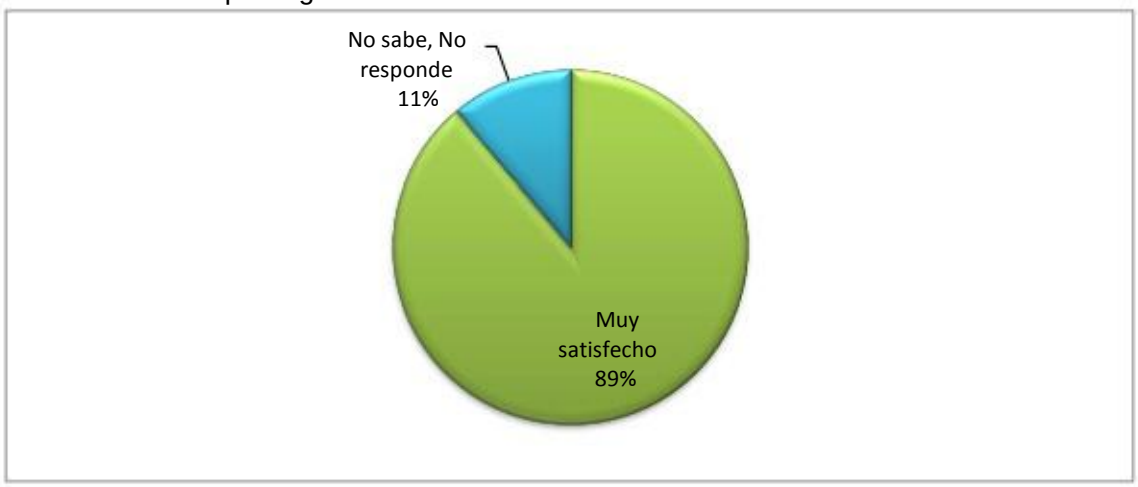
No se evidencia documentación sobre manual de procesos.

6.3.2.3 Reconocimiento, recompensa y sanción - Relaciones coordinación e información. Los pasos tres (3) y cuatro (4) del diagnóstico sistémico están orientados hacia la evaluación del talento humano, su percepción general frente a la empresa, motivación y reconocimiento, ambiente y área de trabajo, formación e información. Por tal motivo se diseñó y aplicó una encuesta a los

empleados de la empresa, con el fin de evaluar su nivel de satisfacción laboral. A continuación se presentan los resultados de su aplicación:

- Resultados de la Encuesta de satisfacción laboral

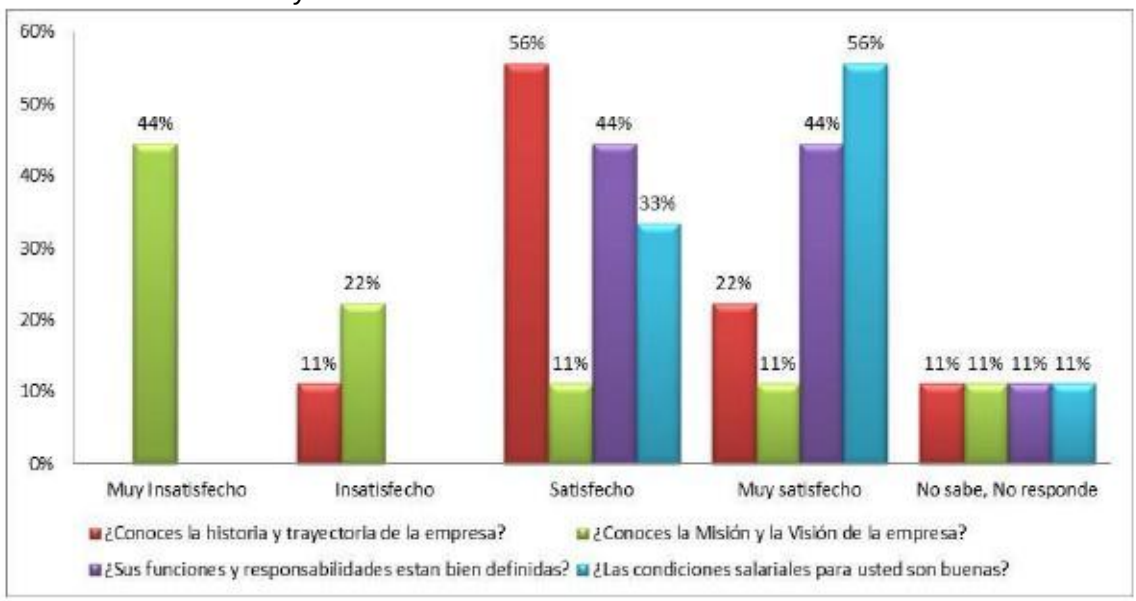
Grafico 17. Percepción general.



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta realizada (Abril de 2014)

Al preguntar a los empleados sobre cómo se han sentido trabajando en la empresa, el 89% de los empleados dice sentirse a nivel general satisfechos con su trabajo, mientras el 11% no sabe, no responde. Esto refleja un grado de compromiso de la fuerza laboral, ligado a un cierto sentido de pertenencia. Pues aunque la empresa no cuenta con una política de talento humano, es cumplida en el pago de los salarios.

Gráfico 18. Motivación y reconocimiento



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta realizada (Abril de 2014)

En la sección de motivación y reconocimiento se realizaron cuatro preguntas a cada uno de los empleados de la organización, en medio de las cuales el 66% expresó algún grado de insatisfacción sobre el conocimiento de la misión y visión de la empresa. Lo anterior demuestra un bajo nivel de identificación del empleado con la organización, pues aunque hay una misión y una visión ya establecidas, la mayor parte de los funcionarios no la conocen y esto se debe a la falta de programas de capacitación del personal.

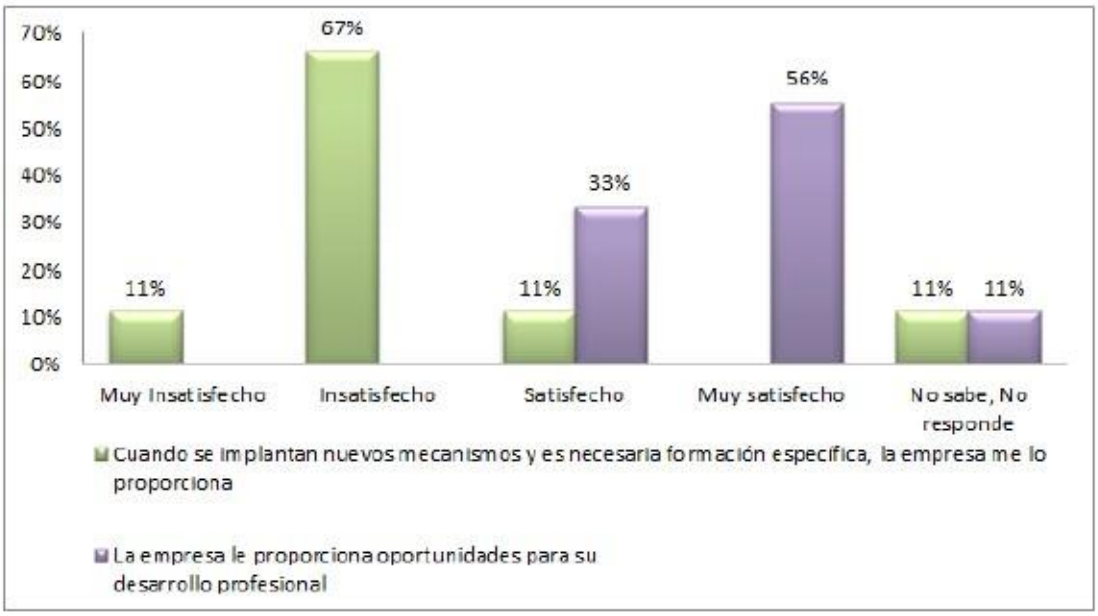
Gráfico 19. Ambiente y área de trabajo.



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta realizada (Abril de 2014)

En la sección de ambiente y área de trabajo se buscó obtener información sobre las condiciones laborales generales, en éste sentido, sólo el 11% expreso desconocer los riesgos y medidas de prevención relacionadas con su puesto de trabajo y otro 11% dijo no saber o simplemente decidieron no responder éste rubro de preguntas. Aunque en general los resultados fueron positivos, debe tenerse en cuenta que en materia de seguridad laboral el grado de satisfacción positivo debe ser de un 100%.

Grafico 20. Formación e información.



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta realizada (Abril de 2014)

En la sección de formación e información, el 78% de los empleados expresa por medio de su grado de insatisfacción, desconocer planes de formación de la empresa, lo anterior sumado al 11% que dice no saber o no responder, se estaría hablando de en total 89% de nivel de falencia en este aspecto.

- Observaciones.

Ausencia de un plan de reclutamiento e inducción de personal, lo cual desencadena una clara falta de identidad corporativa.

Deficiencia en la implementación de mecanismos de formación y capacitación sobre procesos internos.

En medio de una pregunta abierta sobre las sugerencias que los empleados harían a la organización para mejorar su desempeño en las funciones, el 22% estuvo de acuerdo con que se deben adquirir equipos más calificados (de mejor tecnología) para la prestación de los servicios.

6.3.2.4 Sistemas técnicos y auxiliares. Busca dar un acercamiento a la infraestructura técnica con la cual cuenta la empresa para la prestación del servicio.

- Recursos técnicos. Tomando como base la observación, frente a comentarios generalizados y resultados de la encuesta de satisfacción laboral, se evidencian falencias en adquisición tecnológica, es decir, los equipos utilizados en su momento fueron buenos, pero a comparación de la competencia y los avances tecnológicos actuales, éstos ya están obsoletos.

Lo anterior da como consecuencia una desventaja competitiva en cuanto a la calidad del servicio de televisión por cable.

- Finanzas. La empresa no elabora planes presupuestales, así como tampoco cuenta con un plan regular del control de costos e ingresos, por tanto no hay planificación financiera que de apoyo a herramientas de gestión y toma de decisiones. La empresa sólo se limita a recaudar los ingresos por aporte de sus socios, al igual que sus pautas publicitarias, y a pagar costos de producción y gastos operativos, pero esto se hace de manera casi que empírica.

6.3.2.5 Dirección. El gerente no está autorizado para tomar decisiones relevantes dentro de la organización, por tanto carece de autonomía, ésta responsabilidad la asume la junta general de socios.

También se desconoce la utilización de instrumentos de gestión gerencial, metas, rendimiento, etc.

6.3.2.6 Insumos y proceso de transformación. La organización no cuenta con una cadena de valor que clasifique y organice los procesos, por tanto, no se tienen claras las actividades empresariales que realmente generen valor a la prestación del servicio.

6.3.2.7 Producto y retroalimentación. La actividad económica de Centinela Televisión es la prestación de servicios de cable operador y canal comunitario. Clasificada dentro de la televisión comunitaria sin ánimo de lucro en Colombia y único cable operador de éste tipo en Caicedonia Valle. Cuenta con 50 canales, 1285 suscriptores y una tarifa de $ 14.000 mensuales por el servicio más $ 10.000 por instalación.

- Competencia

Tabla 16. Comparativo Centinela TV - Competencia directa

Nombre Operador	Número de canales	Número de suscriptores	Tarifa	Observaciones
Centinela TV	50	$ 14,000	1285	
Global TV	Más de 70	$ 15,000	2113	Aunque la parrilla formal establecida habla de 70 canales,estenúmero puede variar, elevándose hasta85canales, dependiendo de la señal. Dentro de su programación no están incluidos los canales del grupo FOX, ni Warner Channel, ni tampoco E! Entertainment. Incluye dentro de su plan básicocanales
Claro TV (Telmex TV)	70	$ 34,000	1150	internacionales como los del grupo FOX, Warner ChannelyE! Entertainment.

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada del análisis del sector. (2014)

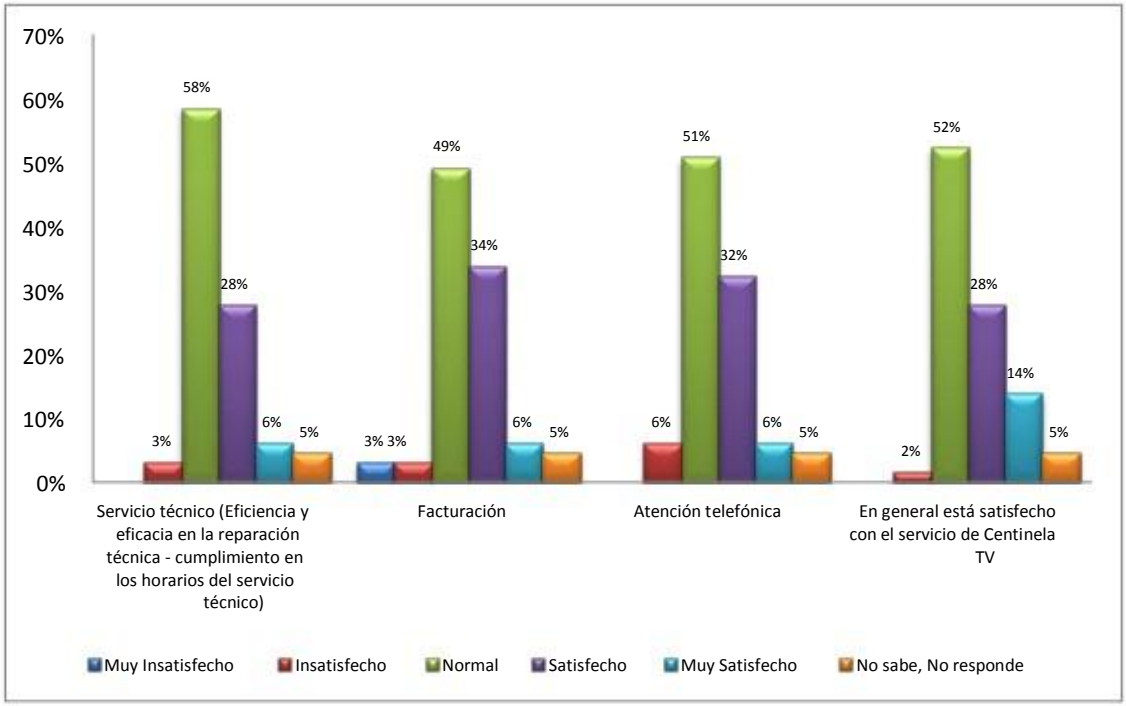
La razón por la cual la tarifa de Claro TV duplica a su competidor más cercano, en este caso Global TV, es la inclusión en su parrilla de los canales del grupo FOX y otros nombrados en la tabla. Estos canales anteriormente también estaban incluidos dentro del servicio de Global TV pero debido a un aumento en la mensualidad de dichos canales, éste último decidió sacarlos de su parrilla de programación y seguir conservando su tarifa de $ 15.000 pesos.

- Clientes. En este sentido se busca establecer la imagen dela empresa frente a sus clientes, es decir, qué manifiestan ellos acerca del servicio que les ofrece la compañía.

  En este sentido, se diseñó y aplico una encuesta sobre satisfacción de los usurarios de Centinela TV, puesto que la empresa no cuenta con sistemas establecidos para medir su satisfacción.

  A continuación se presentan los resultados de la encuesta:

Grafico 21. Satisfacción general en prestación de servicios.



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta realizada (2014)

En este ítem se buscó evaluar tres (3) procesos básicos en la prestación del servicio, ellos son el servicio técnico, facturación y la atención telefónica. Se encontró con un índice de satisfacción normal en los tres procesos en promedio de 52.7 %. Lo que indica que un poco más de la mitad no se encuentra ni satisfecho como tampoco insatisfecho. El índice negativo más alto se encontró en el proceso de facturación, donde el 6% de los usuarios dice sentirse insatisfecho.

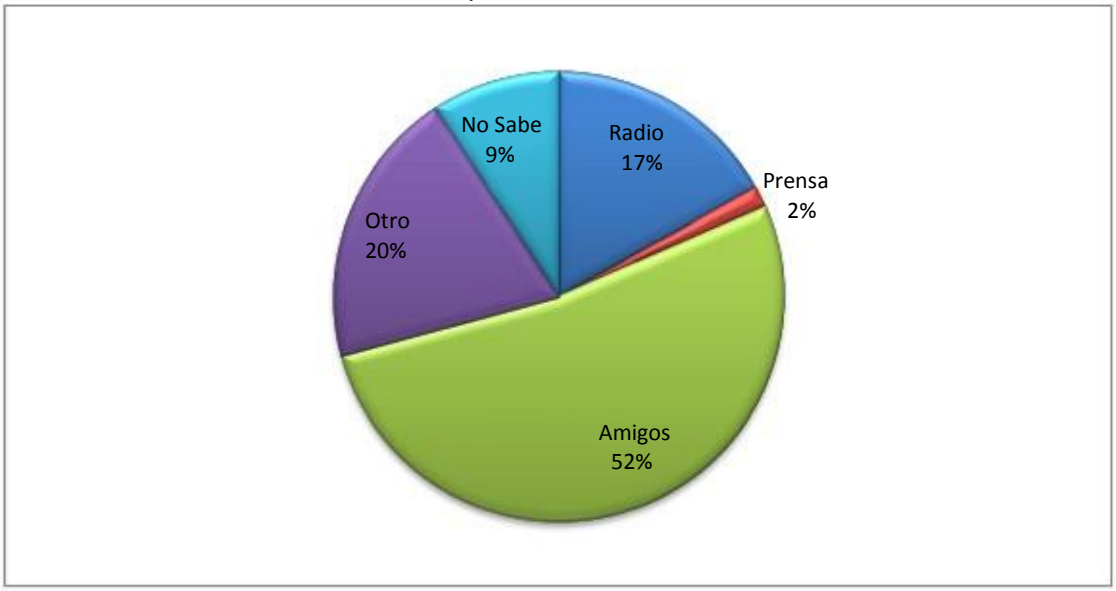
Grafico 22. Tiempo de antigüedad utilizando el servicio de tv por cable de Centinela TV.



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta realizada (2014)

Aproximadamente el 55% de los usuarios de Centinela TV llevan más de un año con la empresa, mientras que el 22% son usuarios de menos de un año. Lo cual demuestra un bajo crecimiento de la empresa durante el último año, pues la mayoría son usuarios antiguos, en otras palabras Centinela TV ha decrecido la venta se su servicio.

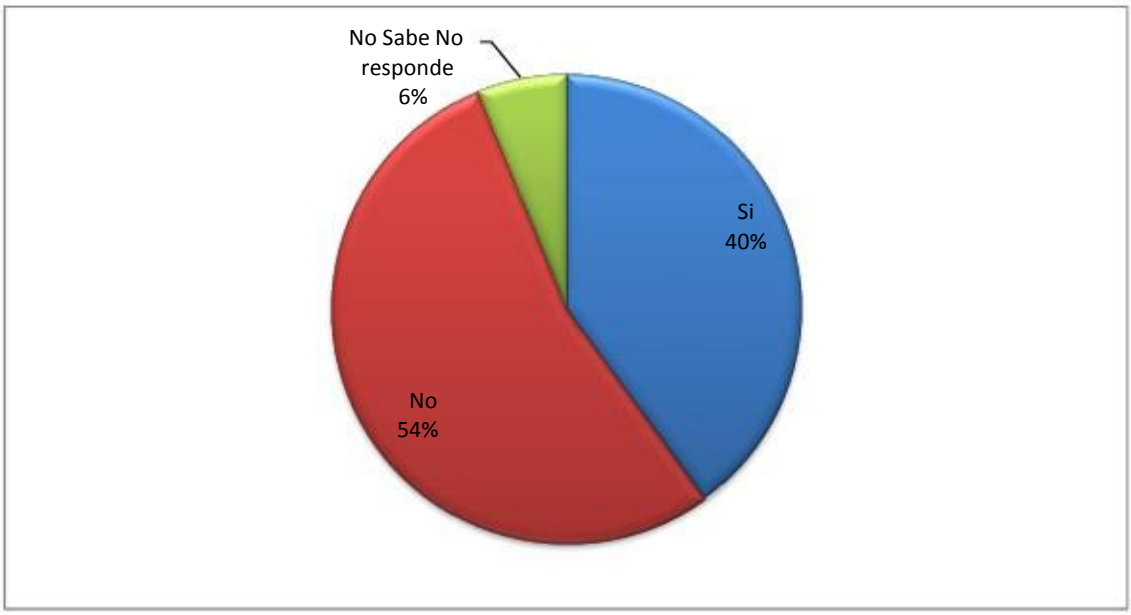
Grafico 23. Medio de comunicación por el cual conoció Centinela TV.



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta realizada (2014)

El 52% de los usuarios de Centinela TV dicen haberlo conocido por medio de referidos como amigos o también familiares, lo que evidencia una clara ventaja del voz a voz, que ligado al sentimiento o sentido de pertenencia de la comunidad Caicedonita, podría potencializarse, convirtiéndose en una ventaja competitiva.

Grafico 24. Usuarios que dicen haber o no recomendado Centinela TV a otras personas.

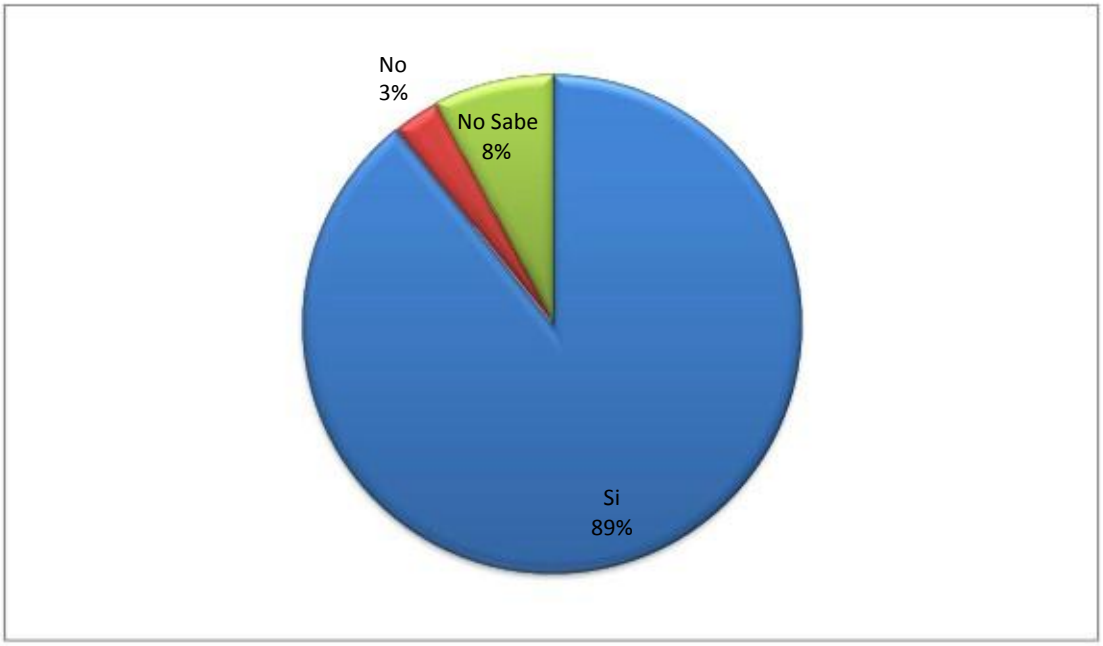


Fuente: Elaboración propia con base en encuesta realizada (2014)

El 54% de los usuarios encuestados dicen no haber recomendado Centinela TV antes de la aplicación de la encuesta, en cuanto a la razón por la cual no lo han hecho, en medio de pregunta abierta las respuestas más comunes fueron: No saben por qué no lo han hecho: 91% Mala calidad en el servicio: 2 % Porque los otros tienen más canales: 7%

Dentro del 40% de las personas que dicen si haber recomendado Centinela TV, las respuestas frente al por qué fueron: No dicen por qué: 35% Por ser de Caicedonia: 25% Por ser buena: 20% Por ser económica en precio: 20%

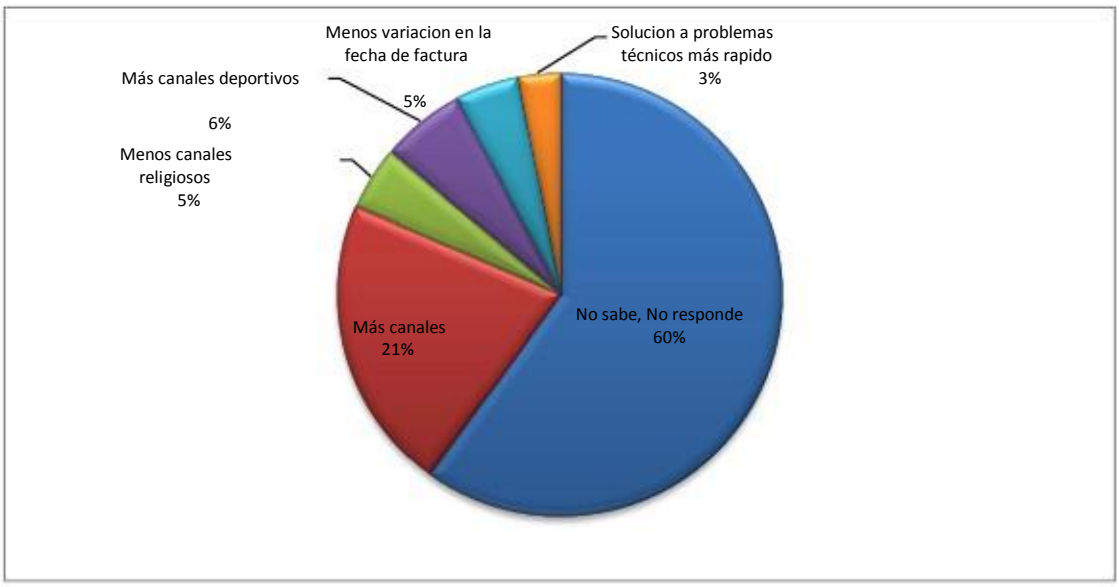
Grafico 25. Intención de recomendar Centinela TV.



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta realizada (2014)

El 89% de los encuestados expresan su intención de recomendar Centinela TV, dentro de las razones expresadas del por qué lo harían se encuentran: Tiene buena señal: 22% Por ser económica: 17 % Porque es del pueblo: 14% La recomendarían pero no saben por qué: 47%

Grafico 26.Recomendaciones para mejorar el servicio.



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta realizada (2014)

Al preguntar de manera abierta a los encuestados si comentarían algo para mejorar el servicio, el 60% No sabe o simplemente no respondió, el 21% dice que tener más canales y mayor variedad, como por ejemplo el 6% opta por deportivos. Un 5% expresa que haya menos variación en la fecha en que llega la factura.

6.4 ANÁLISIS COMPARATIVO VARIABLES FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

6.4.1 Matriz DOFA. A continuación se presenta el análisis DOFA, el cual enumera tanto las fortalezas y debilidades como las oportunidades y amenazas de Centinela TV.

Tabla 17. Análisis DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Exploración y explotación mercado local.	Monopolización de los sistemas de televisión en el ámbito nacional.
Empresa ampliamente reconocida a nivel local.	Creciente oportunidad de penetración de posible competencia en el sector.
	Bajas barreras de entrada para empresas de televisión internacionales.
	Creación de leyes por parte del gobierno que restringen la libre operación de los sistemas de televisión comunitaria.
	Competencia directa (Global TV) con precio similar y mayor variedad de canales.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. (Continuación)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Buena reputación entre los clientes (Sentido de pertenencia local).	Estructuraorganizacionaldébil, puesto que no existe diferenciación por departamentos o áreas básicas para el correcto funcionamiento de la empresa.
Precio de venta del servicio más bajo que el de la competencia.	
Programación atractiva para la comunidad (Programas realizados y presentados por Caicedonitas).	Confusión y desconocimiento de objetivos corporativos que brinden un direccionamiento estratégico.
Sentido de pertenencia por parte de los empleados.	Inexistenciadeplanes de reclutamiento,inducción y capacitación de personal.
	No existe política de talento humano e identidad corporativa.
	Procesosyprocedimientos no documentadospresentándose dificultades para adoptar mecanismos de control interno.
	Ausencia fuerza de ventas que garanticen venta del servicio.
	Inexistencia de planificación financiera.

Fuente: Elaboración propia

6.4.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)[30]. Es la matriz de evaluación de los factores externo, la cual permite resumir y evaluar la información externa, expresada mediante las oportunidades y amenazas de la organización, la cuales son calificadas según como la empresa responda frente a ellas mediante sus estrategias actuales. Al sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables se determina el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas, clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Los rangos de evaluación o calificación van de 1 a 4, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

Tabla 18. Evaluación Factores Externos (MEFE).

Factor crítico: OPORTUNIDADES	Ponderación	Evaluación/ Calificación	Resultado
Exploración y explotación mercado local (Centros educativos, empresas locales, etc.).	10%	1	0.1
Empresa ampliamente reconocida a nivel local.	15%	2	0.3
Factor crítico: AMENAZAS	Ponderación	Evaluación/ Calificación	Resultado
Creación de leyes por parte del gobierno que restringen la libre operación de los sistemas de televisión comunitaria y favorece monopolización de los sistemas privados.	25%	1	0.25
Bajas barreras de entrada para empresas de televisión internacionales.	15%	1	0.15
Creciente oportunidad de penetración de posible competencia en el sector.	15%	1	0.15
Competencia directa (Global TV) con precio similar y mayor variedad de canales.	20%	1	0.2
Total	100%		1.15

Fuente: Elaboración propia.

La ponderación de los factores externos se realizó teniendo en cuenta la importancia relativa que tiene cada factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Aunque las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, en este caso, estas últimas son especialmente graves o amenazadoras. El promedio ponderado para Centinela TV fue de 1.15, lo cual indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades, ni emprendiendo acciones para minimizar el impacto de las

[30] FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación, 2003. p. 217.

amenazas. Dentro de las oportunidades resalta como la más importante Centinela TV como empresa ampliamente reconocida a nivel local (con 0.3) y dentro de las amenazas la creación de leyes por parte del gobierno que restringen la libre operación de los sistemas de televisión comunitaria y favorece monopolización de los sistemas privados (con 0.25).

6.4.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Tabla 19. Evaluación Factores Internos (MEFI).

Factor crítico:	Ponderación	Evaluación/ Calificación	Resultado
FORTALEZAS			
Buena reputación entre los clientes (Sentido de pertenencia local).	8%	2	0.16
Precio de venta del servicio más bajo que el de la competencia.	7%	2	0.14
Programación atractiva para la comunidad (Programas realizados y presentados por Caicedonitas).	8%	2	0.16
Sentido de pertenencia por parte de los empleados.	7%	1	0.07
Factor crítico:	Ponderación	Evaluación/ Calificación	Resultado
DEBILIDADES			
Estructura organizacional débil, puesto que no existe diferenciación por departamentos o áreas básicas para el correcto funcionamiento de la empresa	10%	1	0.1
Confusión y desconocimiento de objetivos corporativos que brinden un direccionamiento estratégico.	10%	1	0.1
Inexistencia de planes de reclutamiento, inducción y capacitación de personal.	10%	1	0.1
No existe política de talento humano e identidad corporativa.	10%	1	0.1
Procesos y procedimientos no documentados presentándosedificultadesparaadoptar mecanismos de control interno.	10%	1	0.1
Ausencia fuerza de ventas que garanticen venta del servicio.	10%	1	0.1
Inexistencia de planificación financiera.	10%	1	0.1
Total	100%		1.23

Fuente: Elaboración propia.

El resultado de 1.23 indica que la organización es débil internamente, dando a entender que o no hay estrategias de operación internas, o simplemente las utilizadas hasta el momento no han sido adecuadas y por lo tanto no cubren las necesidades de la organización, reflejándose en falencias en el desempeño.

Tabla 20. Matriz Externa - Interna (MEMI).

MEFI	1.23
MEFE	1.15

CD	CREZCA Y DESARROLLO (ATAQUE)
R	RESISTA
D	DESPOSEIMIENTO

	MEFI			
	4	3	2	1
MEFE 3	CD	CD	R	
2	CD	R	D	
1	R	D	D	

Fuente: Elaboración propia con base en matrices MEFE y MEFI

Centinela TV se encuentra en una posición de desposeimiento, donde debe empezar a cosechar, es decir reinventarse por medio de una reingeniería, crear o mejorar su estructura interna, o desinvertir, es decir, entrar en liquidación, pues denota una posición interna débil, pobre y frágil, la cual se refleja en una endeble o baja respuesta a factores externos.

Tabla 21. Sistematización información Matriz FODA.

SISTEMATIZACIÓN VARIABLES EXTERNAS E INTERNAS	FORTALEZAS – F • Buena reputación entre los clientes (Sentido de pertenencia local). • Precio de venta del servicio más bajo que el de la competencia. • Programación atractiva para la comunidad(Programas realizados y presentados por Caicedonitas). • Sentido de pertenencia por parte de los empleados.	DEBILIDADES – D • Estructura organizacional débil, puestoquenoexiste diferenciaciónpor departamentos o áreas básicas para el correcto funcionamiento de la empresa. • Confusión y desconocimiento de objetivos corporativos que brinden un direccionamiento estratégico. • Inexistencia de planes de reclutamiento,inducción y capacitación de personal. • No existe política de talento humanoeidentidad corporativa. • Procesos y procedimientos no documentados presentándose dificultadesparaadoptar mecanismos de control interno. • Ausencia fuerza de ventas que garanticen venta del servicio.
OPORTUNIDADES – O • Exploracióny explotación mercado local. • Empresaampliamente reconocida a nivel local.	ESTRATEGIAS – FO • Iniciarunfortalecimiento comercial de la empresa. • Establecer un análisis de oferta y demandamediantela investigación de mercados.	ESTRATEGIAS – DO • Integrar acciones encaminadas a agilizar el trabajo y mejorar la calidad del servicio.
AMENAZAS - A • Monopolizacióndelos sistemas de televisión en el ámbito nacional. • Crecienteoportunidadde penetracióndeposible competencia en el sector. • Bajas barreras de entrada para empresas de televisión internacionales. • Creación de leyes por parte del gobierno que restringen la libre operación de los sistemas de televisión comunitaria. • Competencia directa (Global TV) con precio similar y mayor variedad de canales.	ESTRATEGIAS – FA • Elaborar y aplicar herramientas de control financiero para la adecuada supervisión de los recursos monetarios, así como para la toma de decisiones y poder así mejorar la calidad del servicio.	ESTRATEGIAS – DA • Crear una metodología que permitaestableceruna estructura organizacional que garantice el cumplimiento de los objetivos de Centinela TV. • Permitiridentificarlos propósitos de la organización, identificando los aspectos que se deben controlar, necesarios para el logro de metas y el cumplimiento de la misión de la empresa. • Construir una gerencia integral que promueva la utilización de herramientasadministrativas para mejorar la gestión del talento humano y por ende la productividad organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

6.5 PLAN DE ACCIÓN CENTINELA TV.

Con base en el análisis realizado con cada una de las matrices anteriores, re refleja una marcada debilidad en su estructura interna, la cual se refleja en cada una de las operaciones de la empresa. No existe un orden establecido para cada una de las actividades, como tampoco lineamientos estratégicos. Debido a lo anterior se desarrolla este plan estratégico, el cual busca establecer la empresa de adentro hacia afuera.

Tabla 22. Estrategia Estructura Organizacional.

SECTOR ESTRATÉGICO	Estructura Organizacional		
Objetivo general: Adecuar la estructura organizacional acorde a las necesidades de Centinela TV			
Estrategia	Acciones	Indicadores	Recurso
Crear una metodología que permita establecer una estructura organizacional que garantice el cumplimiento de los objetivos de Centinela TV.	• Agrupación de procesos por áreas que ayudarán en la constitución y ordenación de las funciones.	# Procesos agrupados/Procesos definidos para la organización.	Humano Económico Tecnológico
	• Construcción de un organigrama actual y funcional desarrollado en las nuevas teorías administrativas relacionadas con el diseño de estructuras circulares.	Organigrama Construido/ Estructuras Organizacionales	
	• Crear dos nuevos cargos comercial o ventas y talento humano.	# Cargos creados/cargos el Total Cargos	
	• Actualización manual de funciones	# manuales actualizados/Total manuales	
Responsable			
Gerente General			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23. Estrategia establecimiento de objetivos corporativos.

SECTOR ESTRATÉGICO	Objetivos Corporativos		
Objetivo general: Definir con claridad los objetivos de la organización y su direccionamiento estratégico.			
Estrategias	Acciones	Indicadores	Recurso
Permitir identificar los propósitos de la organización, identificando los aspectos que se deben controlar, necesarios para el logro de metas y el cumplimiento de la misión de la empresa.	• Definir por escrito los objetivos de Centinela TV clasificándolos en generales y específicos.	# Objetivos generales y específicos/Objetivos totales	Humano Económico Tecnológico
	• Determinar cuáles objetivos son a corto, mediano y largo plazo.	# Objetivos corto, mediano y largo plazo/ # total de objetivos	
	• Socializar los objetivos con los empleados de Centinela TV.	# Objetivos Socializados/ # Total objetivos	
	• Adoptar un método de medición para evaluar el cumplimiento de los objetivos.	# Objetivos cumplidos/# Total objetivos diseñados	
Responsable			
Gerente General			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24. Estrategia documentación de procesos.

<table>
<tr><td>SECTOR ESTRATÉGICO</td><td colspan="3">Documentación procesos</td></tr>
<tr><td colspan="4">Objetivo general: Implementar y fortalecer mecanismos de control interno mediante la estandarización de procesos.</td></tr>
<tr><td>Estrategias</td><td>Acciones</td><td>Indicadores</td><td>Recurso</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Integrar acciones encaminadas a agilizar el trabajo y mejorar la calidad del servicio.</td><td>• Establecer procesos y procedimientos para cada una de las áreas funcionales de Centinela TV.</td><td># Procesos y procedimientos establecidos/Áreas funcionales Centinela TV</td><td rowspan="3">Humano
Económico
Tecnológico</td></tr>
<tr><td>• Documentar los procesos mediante mapa de procesos.</td><td># Procesos documentados/ # Procesos establecidos</td></tr>
<tr><td>• Socializar con los empleados la implementación de los mapas de procesos.</td><td># Procesos Socializados/ # Procesos establecidos.

Empleados capacitados/ # Total de empleados</td></tr>
<tr><td colspan="4">Responsable</td></tr>
<tr><td colspan="4">Gerente General</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25. Estrategia Desarrollo del Talento Humano.

SECTOR ESTRATÉGICO	Desarrollo del Talento Humano		
Objetivo general : Elaborar programas bien estructurados para el desarrollo del Talento Humano			
Estrategia	Acciones	Indicadores	Recurso
Construir una gerencia integral que promueva la utilización de herramientas administrativas para mejorar la gestión del talento humano y por ende la productividad organizacional.	• Implementar plan # capacitados/#de capacitación para el personal.	Empleados	Humano Económico Tecnológico
	• Establecer programa de reclutamiento y selección de personal.	#Programas ejecutados/# programas diseñados	
	• Implementar evaluación del desempeño a sus funcionarios colaboradores, mínimo una vez por año.	#Funcionarios evaluados/total empleados	
	• Elaborar un plan de incentivos para los funcionarios que más se destaquen.	#Plande incentivos elaborado/ Planes diseñados	
Responsable			
Dirección de Talento Humano			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26. Estrategia Fortalecimiento Comercial.

SECTOR ESTRATÉGICO	Fortalecimiento Comercial		
Objetivo general: Implementar una efectiva estructura de gestión comercial para Centinela TV.			
Estrategia	Acciones	Indicadores	Recurso
Establecer un análisis de oferta y demanda teniendo en cuenta las variables obtenidas en el análisis externo e interno.	• Establecer objetivos comerciales.	#Objetivos Comerciales Establecidos/# Total Objetivos	Humano Económico Tecnológico
	• Realizar estudio de mercado.	Estudio de mercado realizado.	
	Realizar estimaciones de venta de servicios.	# Total ventas/ # Ventas estimadas	
	• Establecer red de ventas y venta de los servicios.	# Redes establecidas/#servicios ofertados	
Responsable			
Dirección Comercial			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27. Estrategias Fortalecimiento Financiero.

<table>
<tr><td>SECTOR ESTRATÉGICO</td><td colspan="3">Fortalecimiento Financiero</td></tr>
<tr><td colspan="4">Objetivo general: Establecer una estructura financiera.</td></tr>
<tr><td>Estrategia</td><td>Acciones</td><td>Indicadores</td><td>Recurso</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Elaborar y aplicar herramientas de control financiero para la adecuada supervisión de los recursos monetarios, así como para la toma de decisiones.</td><td>• Diseñar e implementar plan de presupuesto y gasto anual.</td><td># De planes de presupuestoy gasto diseñado/ # Plande presupuesto diseñado.</td><td rowspan="4">Humano
Económicocontables
Tecnológico</td></tr>
<tr><td>• Diseño e implementación de un flujo de caja y efectivo.</td><td># Flujo de caja y efectivo diseñado/# Flujo de caja y efectivo Implementados.</td></tr>
<tr><td>Efectuar análisis contables.</td><td># De análisis contables ejecutados/# análisis contables programados.</td></tr>
<tr><td>• Establecer y evaluar metas financieras.</td><td>#Metas Financieras establecidasy evaluadas/# Metas financieras Totales.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Responsable</td></tr>
<tr><td colspan="4">Dirección Financiera</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia.

7. CONCLUSIONES

- La planificación estratégica es necesaria para asegurarse la formulación de una estrategia sólida para la empresa.

- La planificación estratégica es inútil cuando la dirección no utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa, todo sistema de planificación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner orden e indicadores) a algo que la dirección general debe hacer.

- No ha existido dentro de Centinela TV una planeación estratégica adecuada, la cual ayude a la toma de decisiones acertadas, bajo lineamientos correctamente direccionados.

- La influencia gubernamental se establece en una amenaza de alto impacto para el desarrollo operacional de la empresa, debido a la alta influencia que tiene y al favorecimiento de monopolios televisivos.

- La globalización y el avance tecnológico en los últimos años han registrado cambios acelerados y profundos, que requieren respuestas rápidas, claras, técnicas y factibles para la empresa, las cuales indiquen un proceso de adaptación al entorno.

- Con la estructura organizacional actual, no es posible pensar en niveles óptimos de competitividad.

- A través del análisis de los procesos y el entendimiento total del funcionamiento general de la empresa, se detectaron problemas y se lograron priorizar los mismos para la búsqueda de soluciones.

- El plan estratégico formulado busca dar solución a los problemas internos de la empresa para que de este modo pueda pensar en una estructura competitiva externa.

8. RECOMENDACIONES

- Es prioritario implementar los ajustes a la estructura organizacional y definir los manuales de funciones para cada cargo.

- Se deben visualizar cada una de las áreas para poder atender en forma inmediata sus debilidades y crecer en su fortaleza.

- En la medida en que se vaya ejecutando el plan de acción, se debe realizar la comparación de los resultados con los estándares e indicadores establecidos en el plan, este análisis permitirá conocer si el plan es efectivo, si lo planteado como estrategia respondió a mejorar el problema y si se requiere de otras acciones como apoyo y complemento a lo realizado.

- Se recomienda a Centinela TV contratar a un asesor que cuente con los conocimientos idóneos para el desarrollo e implementación del plan estratégico.

- El plan estratégico debe ser socializada con todos los funcionarios de Centinela TV con el fin de crear un mayor grado de compromiso y crear un ambiente participativo de cultura organizacional integradora.

- Todo Administrador de Empresas debe saber formular un plan estratégico, ya sea para contribuir al crecimiento de una organización en la cual se emplee o para formar su propia empresa.

9. BIBLIOGRAFÍA

- ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Hitt Michael A. Ireland, R. Duane. Hoskisson, Robert E.

- COMPETITIVIDAD Y GLOBALIZACIÓN. CONCEPTOS Y CASOS. Thomson. Séptima Edición. 2008.

- CONCEPTOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Fred R. David,. Prentice-ll Hispanoamérica, S.A 9ª Ed 2003.

- LEY 182 DE 1995 (enero 20), Diario Oficial No. 41.681 de 20 de enero de 1995.recuperado de ACUERDO 009 DE 2006.

CIBERGRAFIA

- http://www.secretariasenado.gov.co
- http://www.alcaldiabogota.gov.co
- https://www.dnp.gov.co/Programas/Sinergia/Seguimientoaresultados.asp
- http://calidad.udenar.edu.co/?page_id=487
- http://definicion.de/investigacion/
- http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.12/412Retroalimentacion.htm.
  http://www.enciclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/diseno-de-organizacion.htm
- http://gestiondeempresas.org/analisis-interno-externo-empresa/
  http://gestiondeempresas.org/analisis-interno-externo-empresa/
  http://www.emprendepyme.net/que-es-un-presupuesto.html
- http://www.pymesfuturo.com/Proyectos.htm
- http://definicion.de/plan-de-accion/
- http://www.enciclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm
- http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL-05/PlaneacionEstrategica.pdf
- http://www.gerencie.com/para-que-sirve-la-matriz-dofa.html
  http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Fin/auditoria-concepto-funciones.htm.
  http://definicion.de/television/#ixzz2nNR1zEhu
-
-
-
-

ANEXOS

ANEXO A

DISEÑO ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL CENTINELA TV

		Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
PERCEPCIÓN GENERAL	¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?				
MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO	¿Conoces la historia y trayectoria de la empresa?				
	¿Conoces la Misión, la Visión y los valores corporativos de la empresa?				
	¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?				
	¿Las condiciones salariales para usted son buenas?				
	¿Se siente parte de un equipo de trabajo?				
AMBIENTE Y ÁREA DE TRABAJO	¿Conoce riesgos y medidas de prevención relacionadas con su puesto de trabajo?				
	¿Las cargas de trabajo están bien distribuidas?				
	Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la empresa me lo proporciona				
FORMACIÓN E INFORMACIÓN	La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional				

ANEXO B

DISEÑO ENCUESTA SATISFACCIÓN USUARIOS CENTINELA TV

1. Satisfacción general en prestación de servicios (Marcar con una la X casilla de cada ítem según el grado de satisfacción)

	Muy Insatisfecho	Muy satisfecho	Insatisfecho	Normal	Satisfecho	
Servicio técnico (Eficiencia y eficacia en la reparación técnica - cumplimiento en los horarios del servicio técnico)						
Facturación						
Atención telefónica						
En general está satisfecho con el servicio de Centinela TV						

2. ¿Le gustaría comentar algo para mejorar el servicio?
_____
_____
_____

3. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando nuestro servicio de TV por cable?

Menos de seis meses ___	De seis meses a un año ___	De uno a tres años ___	Más de tres años ___	No lo recuerda ___

4. ¿Cómo conoció Centinela TV?

TV ___	Radio ___	Internet ___	Prensa o revistas ___	Amigos, colegas o contactos ___	Otro _____

5. ¿Ha recomendado usted Centinela TV a otras personas? Sí ___ No ____ ¿Por qué? _____

6. ¿Recomendaría usted Centinela TV a otras personas? Sí ___ No ____ ¿Por qué? _____

7. Marque en cada grupo de gasto según su nivel de gasto de manera mensual._____

Grupo de Gasto	Niveles de gasto					
	Menos de 90.000	De 90.000 a 180.000	De 180.000 a 270.000	De 270.000 a 360.000	De 360.000 a 450.000	Más de 450.000
Alimentos						
Servicios públicos (Básicos)						
Alquileres (No aplica vivienda propia)						
Servicios médicos						
Comunicaciones (Telefonía fija, celular, internet)						
Combustible						
Prendas de vestir, calzado						
Esparcimiento, diversiones						
Bebidas alcohólicas						

ANEXO C

FICHA TÉCNICA ENCUESTA

Diseño y realización: Realizada por los estudiantes de la Universidad del Valle en modalidad de asesoría.

Universo: Los usuarios inscritos en Centinela TV.

Tamaño de la muestra: 65 personas

Muestreo: probabilístico

Técnica: encuesta mediante entrevista directa

Fecha de realización: abril de 2014