

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CANAL REGIONAL DEL ORIENTE –
CANAL TRO –**

SANDRA ISABEL MORENO RINCON

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA – INSED
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2005**

**PLANEACION ESTRATÉGICA PARA EL CANAL REGIONAL DEL ORIENTE –
CANAL TRO –**

SANDRA ISABEL MORENO RINCON

**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE PROFESIONAL EN
GESTION EMPRESARIAL**

DIRECTOR:

Dr. PASCUAL RUEDA FORERO.

MAGISTER EN ECONOMÍA.

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA – INSED
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA**

2005

TABLA DE CONTENIDO

	Pagina
INTRODUCCION	1
1. GENERALIDADES	4
1.1 EVOLUCION DE LA TELEVISIÓN EN EL MUNDO	4
1.2. PRESENTE DE LA TELEVISION PÚBLICA	5
1.2.1 A qué se puede llamar hoy televisión Pública.	5
1.2.2 La televisión como Servicio Público:	6
1.2.3 La Calidad en la Televisión	7
1.2.4 Condiciones del servicio público de TV	7
1.2.5 Lo que hace Cultural a la televisión	9
1.3 FUTURO DE LA TELEVISION:	10
1.3.1 Presencia de la televisión en la Red	10
1.3.2 Programación individualizada	10
1.3.3 Menos TV y más WWW	11
1.4 INICIOS DE LA TELEVISIÓN EN COLOMBIA	11
1.5 LA TELEVISIÓN REGIONAL	14
1.6 CANAL TRO	15
1.6.1 Reseña histórica del Canal Regional TRO	15
1.6.2 Situación actual del canal TRO.	16
2. AUDITORIA INTERNA	19
2.1 AUDITORIA GERENCIAL	19
2.1.1 Plantación.	19
2.1.2 Organización	21
2.1.3 Dirección.	23
2.1.4 Control.	24
2.2 AUDITORIA DEL RECURSO HUMANO	25

2.3 AUDITORIA DE MERCADOS	27
2.3.1 Análisis de los clientes	28
2.3.1.1 Televidentes	28
2.3.1.2 Productores y anunciantes:	33
2.3.2 Análisis del servicio	37
2.3.3 Política de precios.	38
2.3.4 Mercadeo	39
2.3.5 Investigación de mercados.	39
2.3.5.1 Estudio general de medios para los canales nacionales	40
2.3.5.1.1 Audiencia de los Canales Regionales	41
2.3.5.1.2 Preferencias de los televidentes	43
2.3.5.1.3 Calidad de la programación	45
2.3.5.2 ESTUDIO GENERAL DE MEDIOS CANAL TRO:	45
2.4 AUDITORIA FINANCIERA	46
2.4.1 Razones de liquidez	46
2.4.2 Nivel de deuda	46
2.4.1 Rentabilidad.	47
2.5 DEFINICION DEL PERFIL DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL (PCI):	48
3. AUDITORIA EXTERNA	53
3.1 FACTOR ECONOMICO	53
3.1.1. Globalización	53
3.1.2. Dependencia estatal	54
3.1.3. Política tributaria	55
3.2 FACTOR JURUDICO- POLITICO Y GUBERNAMENTAL	55
3.2.1. Dependencia del gobierno regional	56
3.2.2. Legislación y regulación	56
3.3 FACTOR TECNOLOGICO	57
3.3.1. Avances en telecomunicaciones	58

3.3.2. Nuevas tecnologías en equipos	58
3.3.3. Nuevas tecnologías en servicios	59
3.3.4. Transferencia tecnológica	59
3.4 FACTOR DEL MERCADO:	59
3.4.1 Rivalidad entre las empresas que compiten.	60
3.4.2 La competencia:	60
3.4.2.1 Ámbito Nacional	61
3.4.2.2 Canales regionales	61
3.4.2.3 Canales locales	62
3.5 FACTOR SOCIAL, CULTURAL, Y EDUCATIVO.	62
3.5.1 Factor social.	62
3.5.2 Factor cultural	63
3.5.3. Factor educativo	63
3.6 DEFINICION DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM):	64
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	68
4.1 MISION	69
4.2 VISION	69
4.3 VALORES CORPORATIVOS	70
4.4 ANALISIS Y DE LA INFORMACION PARA SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	70
4.4.1 Análisis de factores internos (PCI) y externo (POAM)	72
4.4.2 Matriz DOFA:	72
4.4.3 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción: (PEEA):	76
4.4.4 Matriz cuantitativa de plantación estratégica (CPE):	77
4.5. CONCEPTOS Y COMPONENTES DE UNA ESTRATEGIA:	78
4.5.1. Estrategia	78

4.5.1.1. Importancia de las estrategias	83
4.5.1.2. Lineamientos para establecer una estrategia	84
4.5.1.3. Características de una estrategia	84
4.5.2. Objetivos	85
4.5.3. Metas	86
4.5.4. Políticas	87
4.5.5. Asignación de recursos	88
4.5.6. Indicadores de gestión	89
4.5.6.1. Ventajas de los indicadores de gestión para el equipo de trabajo	89
4.5.6.2. Ventajas de los indicadores de gestión para el negocio y actividades	90
4.5.6.3. Ventajas de los indicadores de gestión para la organización	90
4.6. OPCIONES ESTRATEGIICAS PARA EL CANAL REGIONAL DEL ORIENTE, CANAL TRO.	91
4.6.1. Estructura administrativa y sistema de calidad.	91
4.6.1.1. Objetivos	91
4.6.1.2. Metas	91
4.6.1.3. Políticas	92
4.6.1.4. Asignación de recursos	93
4.6.1.4.1. Humano	93
4.6.1.4.2. Físico	93
4.6.1.4.3. Tecnológico	94
4.6.1.4.4. Financiero	94
4.6.1.5. Indicadores de gestión	94
4.6.2. Desarrollo del servicio	95
4.6.2.1. Objetivos	95
4.6.2.2. Metas	95

4.6.2.3. Políticas	96
4.6.2.4. Asignación de recursos	96
4.6.2.4.1. Humano	97
4.6.2.4.2. Físico	97
4.6.2.4.3. Tecnológico	97
4.6.2.4.4. Financiero	97
4.6.2.5. Indicadores de gestión	98
4.6.3. Penetración en el mercado	98
4.6.3.1. Objetivos	98
4.6.3.2. Metas	99
4.6.3.3. Políticas	99
4.6.3.4. Asignación de recursos	100
4.6.3.4.1. Humano	100
4.6.3.4.2. Físico	100
4.6.3.4.3. Tecnológico	100
4.6.3.4.4. Financiero	100
4.6.3.5. Indicadores de gestión	101
4.6.4. Cooperación tecnológica y alianzas estratégicas.	102
4.6.4.1. Objetivos	102
4.6.4.2. Metas	102
4.6.4.3. Políticas	103
4.6.4.4. Asignación de recursos	103
4.6.4.4.1. Humano	103
4.6.4.4.2. Físico	103
4.6.4.4.3. Tecnológico	104
4.6.4.4.4. Financiero	104
4.6.4.5. Indicadores de gestión	104
4.6.5. Emisión y producción.	104
4.6.5.1. Objetivos	104
4.6.5.2. Metas	104

4.6.5.3. Políticas	105
4.6.5.4. Asignación de recursos	106
4.6.5.4.1. Humano	106
4.6.5.4.2. Físico	106
4.6.5.4.3. Tecnológico	106
4.6.5.4.4. Financiero	106
4.6.5.5. Indicadores de gestión	107
5. CONCLUSIONES	109
6. RECOMENDACIONES	113
7. BIBLIOGRAFIA	114
8. ANEXO 1. ENCUESTAS	116

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de indicadores financieros del canal TRO.	47
Tabla 2. Debilidades	50
Tabla 3. Fortalezas	51
Tabla 4. Perfil de capacidad institucional (PCI)	52
Tabla 5. Oportunidades	66
Tabla 6. Amenazas	66
Tabla 7. Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)	67
Tabla 8. Matriz DOFA	74
Tabla 9. Matriz PEEA	79
Tabla 10. Matriz CPE	81
Tabla 11. Cronograma resumen de estrategias.	108

LISTA DE FIGURAS.

Figura 1. Principales actores de la televisión pública en Colombia	14
Figura 2. Hogares con televisor de acuerdo con la calidad de la señal de cada uno de los canales	42
Figura 3. Comportamiento del Rating en Colombia	42
Figura 4. Canal de primera preferencia de las personas que ven TV	44
Figura 5. Opinión sobre la programación de cada uno de los canales de operación nacional para los hogares	44
Figura 6. Esquema de planeación estratégica.	71

TITULO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CANAL REGIONAL DEL ORIENTE, CANAL TRO*

AUTOR: SANDRA ISABEL MORENO RINCON**

PALABRAS CLAVES:

Planeación estratégica, Direccionamiento estratégico, Televisión regional
Televisión pública, Medios de comunicación, Matriz DOFA, Canal TRO, Televisión Regional del Oriente

CONTENIDO:

En el estudio se analizan los factores internos y externos que afectan al canal TRO. Se realiza un direccionamiento estratégico, planteando la misión, visión, objetivos y políticas. Con el estudio y análisis de las diferentes matrices se plantean estrategias y plan de acción de cada una para proyectar a la institución como una empresa líder, eficiente y sólida.

En el capítulo 1 se presenta una visión general de la televisión en los ámbitos mundial, nacional y local, su evolución a través del tiempo y lo que puede ser a futuro. También se presenta un bosquejo general del Canal TRO. El análisis interno del canal TRO se presenta en el capítulo 2, enfocado en auditorías gerencial, del recurso humano, de mercado y financiera. El capítulo 3 contiene el análisis de factores externos que afectan al canal TRO. Dentro de los factores identificados están: económico, jurídico, tecnológico, del mercado y social. El direccionamiento estratégico que se plantea para el canal TRO se presenta en el capítulo 4, en dicho capítulo encontramos conceptos necesarios para establecer el direccionamiento, análisis de matrices DOFA, CPE, PEEA y análisis de factores internos y externos. Se plantean las estrategias a seguir con sus propios componentes como objetivos, metas, políticas, recursos, indicadores de gestión y seguimiento de la ejecución a las estrategias.

Estrategias: En el área administrativa se plantea crear una estructura organizacional acorde con las necesidades del canal TRO, con estándares de calidad y disciplina de mejora continua. Mejorar la programación enfocado en aspectos de interés regional, social, cultural y educativo para incrementar el posicionamiento y la imagen institucional del canal TRO. El área de emisión y producción requiere incrementar la producción propia del canal TRO. Se plantea crear un esquema de transferencia tecnológica con otras entidades. Para incrementar y fortalecer la venta de productos y servicios se plantea una estrategia de penetración en el mercado.

**TESIS DE GRADO*

*** Instituto de Educación a Distancia – INSED –*

Profesional en Gestión Empresarial – Director: Dr. Pascual Rueda Forero

TITLE: STRATEGIC PLANNING FOR TRO CHANNEL

AUTOR: SANDRA ISABEL MORENO RINCÓN**

** page bottom DEGREE THESIS

KEY WORDS

- Strategic planning
- Strategic management
- Regional televisión
- Mass media
- Public television
- DOFA matrix
- TRO channel
- Television Regional del Oriente

CONTENT

In this plan the internal and external factors are analyzed that affect TRO channel. A strategic management establishing mission, vision, objective and politics are realized. Strategies and an action plan for everyone are established, for planning to the institution like a leader, efficient and solid enterprise.

In the chapter 1 is shown a general vision of the television in the world-wide, national and local ambit, its evolution through the time and what it may be in the future. Is shown a general sketch of the TRO channel.

The internal analysis of the TRO channel is shown in the chapter 2 focus on management auditing of the human resource, marketing and financial.

The chapter 3 contain the external factors of analysis that affect the TRO channel ; inside the identified factors are economic, politic-juridical, technologic,, marketing and social.

The strategic management planning for the TRO channel, is shown in the chapter 4, where necessary concepts for setting up the management are assigned , analysis of the DOFA, PCI, PEEA and internal and external factors.

The strategies to be followed are set up with their own components such us objective, succes, politics, resources, management indicator and pursuit of the strategic performance.

In the administrative area is set up to create a organizational structure in accord with need of TRO channel, with quality standards and improvement continue of discipline.

To improve the timetable of programmes focus on interesting regional, social, cultural and educative aspects for increasing the positioning and institutional image of TRO channel. The emission and production area need to increase the own production of TRO channel. Is set up for creating technologic transference with other entities.

For increasing and strengthening the product and services marketing a penetration strategy in the market is set up.

**TESIS DE GRADO*

*** Instituto de Educación a Distancia – INSED –*

Profesional en Gestión Empresarial – Director: Dr. Pascual Rueda Forero

INTRODUCCIÓN

A medida que crece una institución, una empresa se hace cada vez más compleja y las técnicas tradicionales utilizadas en las operaciones administrativas tienden a ser inadecuadas. Las autoridades universitarias ya no se pueden dar el lujo de dejar que las cosas transcurran por mucho tiempo, sin antes tomar decisiones. Por eso, hay que diseñar nuevas formas de manejar este proceso. Y es a través de la Planeación Estratégica, preparada de manera flexible, el instrumento más adecuado para este fin, pues las decisiones deben ser tomadas basándose en los mejores datos disponibles.

La Planeación Estratégica es un proceso que permite a una organización ser activa en la formulación de su futuro; es el movimiento planeado desde un presente incompletamente comprendido hasta el futuro deseado y probable, con un objetivo, a varios años; es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos; es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, que permiten tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre.

Se reconoce ampliamente que hoy en día se está viviendo a un ritmo acelerado y una complejidad de cambios que afectan a las organizaciones. El proceso de Planeación Estratégica está basado en la creencia de que una empresa debería verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas.

Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que les permitan obtener beneficios de las fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, que la conduzcan a reducir las debilidades internas y a evitar el impacto de las

amenazas externas. En este proceso descansa o radica la esencia de la Planeación Estratégica.

Todos los negocios son sistemas vivos que crecen, o declinan, proliferan y evolucionan, para proporcionar productos y servicios. Para poder sobrevivir, hoy en día, las empresas de todo tipo y tamaño deben estar capacitadas para identificar la necesidad de cambios y poder adaptarse a ellos.

Actualmente se ha llegado a la conclusión de que el proceso de la Planeación Estratégica es de vital importancia para el éxito de las distintas organizaciones con y sin fines de lucro. De allí la importancia de la formulación y ejecución de estrategias.

Con el término estrategia y su significado en el medio empresarial podemos entender el objetivo que busca la Administración de TRO con la formulación y posteriormente con la implementación o acción en la empresa de TELEVISION REGIONAL DEL ORIENTE "TRO".

El camino que iniciará la empresa no es corto y en medio de los procesos de formulación e implementación se incurrirá en situaciones delicadas al interior de la organización pero en el mediano plazo se empezará a sentir los efectos de la sinergia, generando bienestar en la organización y proyectado a la institución como la empresa líder, eficiente y sólida que se anhela.

En el capítulo 1 se presenta una visión general de la televisión en los ámbitos mundial, nacional y local, su evolución a través del tiempo y lo que puede ser a futuro. También se presenta un bosquejo general del Canal TRO.

El análisis interno del canal TRO se presenta en el capítulo 2, enfocado en auditorías gerencial, del recurso humano, de mercado y financiera.

El capítulo 3 contiene el análisis de factores externos que afectan al canal TRO. Dentro de los factores identificados están: económico, jurídico, tecnológico, del mercado y social.

El direccionamiento estratégico que se plantea para el canal TRO se presenta en el capítulo 4, en dicho capítulo encontramos conceptos necesarios para establecer el direccionamiento, análisis de matrices DOFA, CPE, PEEA y análisis de factores internos y externos. Se plantean las estrategias a seguir con sus propios componentes como objetivos, metas, políticas, recursos, indicadores de gestión y seguimiento de la ejecución a las estrategias.

1. GENERALIDADES

1.1 EVOLUCION DE LA TELEVISIÓN EN EL MUNDO

La historia del desarrollo de la televisión ha sido en esencia la historia de la búsqueda de un dispositivo adecuado para explorar imágenes. El primero fue el llamado disco Nipkow, patentado por el inventor alemán Paul Gottlieb Nipkow en 1884.

Las primeras emisiones públicas de televisión las efectuó la BBC en Inglaterra en 1927 y la CBS y NBC en Estados Unidos en 1930. En ambos casos se utilizaron sistemas mecánicos y los programas no se emitían con un horario regular. Las emisiones con programación se iniciaron en Inglaterra en 1936, y en Estados Unidos el día 30 de abril de 1939, coincidiendo con la inauguración de la Exposición Universal de Nueva York. Las emisiones programadas se interrumpieron durante la II Guerra Mundial, reanudándose cuando terminó.

En España, se fundó Televisión Española (TVE), hoy incluida en el Ente Público Radiotelevisión Española, en 1952 dependiendo del ministerio de Información y Turismo. Después de un periodo de pruebas se empezó a emitir regularmente en 1956, concretamente el 28 de octubre. Hasta 1960 no hubo conexiones con Eurovisión.

A partir de la década de 1970, con la aparición de la televisión en color los televisores experimentaron un crecimiento enorme lo que produjo cambios en el consumo del ocio de los españoles.

A medida que la audiencia televisiva se incrementaba por millones, hubo otros sectores de la industria del ocio que sufrieron drásticos recortes de patrocinio. La industria del cine comenzó su declive con el cierre, de muchos locales.

La televisión ha alcanzado una gran expansión en todo el ámbito latinoamericano. En la actualidad existen más de 300 canales de televisión y una audiencia, según número de aparatos por hogares (más de 60 millones), de más de doscientos millones de personas.

1.2. PRESENTE DE LA TELEVISION PÚBLICA

Las fuertes transformaciones que atraviesan los sistemas de televisión en el mundo están replanteando el sentido de la televisión pública y en especial de la televisión cultural. Desde Europa hasta América Latina los últimos años han presenciado un encendido debate sobre la función de la televisión a cargo del Estado y el significado de lo cultural en la televisión. Recogemos aquí las principales claves que emergen de ese debate.

La televisión es un medio de comunicación sometido a un permanente debate. El ámbito académico no ha estado ausente de esta realidad, y es ahora más que nunca cuando la Universidad se constituye como un foco de reflexión.

1.2.1. A qué se puede llamar hoy televisión Pública

La más clara caracterización de esta televisión es que interpela, se dirige, al ciudadano más que al consumidor. Y por lo tanto su objetivo primordial reside en contribuir explícita y cotidianamente a la construcción del espacio público en cuanto escenario de comunicación y diálogo entre los diversos actores sociales y las diferentes comunidades culturales.

El segundo rasgo que marca a la televisión pública se halla en la elaboración audiovisual de las bases comunes de la cultura nacional, sobre las que se articulan las diferencias regionales y locales. Para ello la televisión pública debe, de un lado, hacerse cargo de la complejidad geopolítica y cultural de la nación tanto en el plano de las prácticas sociales, como de los valores colectivos y las expectativas de futuro, y de otro, trabajar en la construcción de lenguajes comunes.

El tercer rasgo que configura la especificidad de esta televisión es ofrecer una imagen permanente de pluralismo social, ideológico y político, abriendo espacios a las voces más débiles, como las minorías culturales (los indígenas, los homosexuales) y los creadores independientes (en video, música, teatro, danza).

1.2.2. La televisión como Servicio Público:

El concepto de servicio público no es único ni unívoco, aunque tiene sus referencias históricas y consideraciones específicas sobre el bienestar e interés general: en sus inicios por las consideraciones técnicas debido a las limitaciones en el uso del espectro; desde la misión política, social y cultural la televisión es considerada como instrumento de control, de información y generador de opinión pública y como bien público para las necesidades de desarrollo de las comunidades y países; desde la garantía del acceso y de igualdad de oportunidades dentro de las economías, el mercado es visto como imperfecto y sujeto a presiones e influjos que pueden abortar la misión y las funciones básicas de la Televisión.

Según Karol Jakubowics (1998), el servicio público de los medios, por su misma naturaleza, está en el corazón de la esfera pública: es el “escenario” donde los procesos de la democracia se desenvuelven y son percibidos y supervisados por todos.

1.2.3. La Calidad en la Televisión

La calidad se puede y se debe reconocer como un factor indispensable en la prestación del servicio. Para algunos la calidad está en el contenido, pero difícilmente se puede concebir un producto audiovisual sin forma, formato o estructura audiovisual –imagen, narrativa, estructura, género, –que enuncian el manejo y definen la “calidad” del producto audiovisual. Pero también se puede hablar de la calidad en cuanto al arte y oficio de “programar “. La calidad obviamente reside también en las condiciones tecnológicas de producción, transmisión y recepción. El televidente es un conocedor de estas condiciones y las demanda o rechaza de acuerdo con sus expectativas y reconocimiento en las lecturas y gratificaciones que deriva de la televisión. En últimas, es a la audiencia, a quien se debe cualquier propuesta o política audiovisual masiva.

1.2.4. Condiciones del servicio público de TV

Según G. Tremblay (1994), el servicio público de televisión, al igual que cualquier otro servicio público debe cumplir ciertas condiciones mínimas como son:

- Garantía de la continuidad del servicio. Se espera que el servicio sea prestado sin interrupciones y que se cumplan las expectativas de los usuarios en cuanto a la oferta y calidad.
- Garantía de mejora continúa del servicio en función de las necesidades y del progreso tecnológico. Se espera la adaptación y mutabilidad en lo administrativo, económico y tecnológico.
- Garantía de la igualdad de todos los ciudadanos en el acceso al servicio. Se espera que el servicio sea prestado bajo igualdad de condiciones a todos con eficiencia en cobertura, por lo menos, y con la misión y condiciones básicas que se espera del mismo.

Como se mencionó, estas condiciones son aplicables al servicio de televisión y su garantía es en forma directa ya sea por intervención, regulación o apuesta complementaria o sustituta de la competencia, debe ser el Estado.

Adicionalmente, las anteriores condiciones necesarias no son suficientes y en el caso específico de la televisión se reconoce a nivel internacional:

- Que es requisito fundamental un financiamiento apropiado y justo para ofrecer programación de “calidad” y cumplir su mandato.
- Que un efecto del servicio público es el de “cascada”, para las noticias, los medios audiovisuales, artísticos, culturales, educativos y otras instituciones que al usar sus servicios o comprar sus productos se contribuye a su financiamiento y preservación. Esto es vital para el servicio público en sí mismo.
- Que un elemento esencial en el servicio público es que se trate al público (audiencia) como un cuerpo de clientes o consumidores, el papel de la radiodifusión pública es el de interpelar (y a la vez ser interpelado) a la gente como ciudadanos. (Raboy, 1996).
- Que la radiodifusión pública debe reconocer que los individuos son miembros de diferentes grupos sociales (distinguidos por edad, sexo, educación, etnia, religión, ocupación, diferencias regionales, intereses, hobbies, etc.) y que al ofrecer programación pluralista, se propone reflejar su forma de vida y cumplir con sus intereses y necesidades.
- Que la programación de servicio público debe presuponer y asumir que la audiencia son mentes inquisitivas y alertas, que están interesadas en descubrir, en tener nuevas experiencias y experimentar nuevas ideas y en adquirir nuevos conocimientos. En general, la “concepción” o el perfil de la audiencia que tiene el servicio público debe ser muy diferente a la de la radiodifusión comercial.
- Rinde cuentas ante la comunidad - sea ésta nacional o regional - y propende por servir a todos los individuos y a los grupos que conforman esa comunidad.

- Contribuye al sentido de pertenencia a esa comunidad y, así mismo, a la identidad nacional y regional, principalmente por la promoción y el apoyo (refuerzo) de la cultura y lenguas autóctonas.
- Debe cultivar la relación con la comunidad para determinar una política y directrices en la programación y la evolución de su efectividad.
- Refleja la necesidad social en su programación, sus prácticas de empleo, y sus relaciones en y con la comunidad.
- Analiza las preocupaciones sociales e interpreta los rápidos cambios que operan en ella y sus efectos en los individuos y grupos.
- Propende por una alternativa a la actividad comercial en la Radiodifusión.

1.2.5. Lo que hace Cultural a la televisión

La televisión es cultural cuando se asume a sí misma como un lugar decisivo en la construcción de los imaginarios sociales y las identidades culturales, dándose entonces como proyecto específico contribuir en el ejercicio cotidiano de una cultura democrática, y en el reconocimiento de la multiculturalidad del país y del mundo.

Ese propósito exige la construcción de una red nacional de televisión cultural que ponga a circular y dialogar las producciones de la televisión pública de carácter nacional con las de los canales regionales, locales y comunitarios.

Sólo es verdaderamente cultural aquella televisión que no se limita a la transmisión de la cultura ya hecha sino que trabaja en la creación cultural a partir de sus propios "modos de ver" la vida social, de sus recursos, lenguajes y potencialidades expresivas

La televisión cultural, por lo tanto, se convierte en alfabetizadora de la sociedad toda en los nuevos lenguajes, escrituras y saberes audiovisuales e informáticos

que conforman la específica complejidad cultural de hoy, procurando al televidente no sólo información ilustrada sino experiencias comunicativas significativas en la vida cotidiana, a través de las cuales la televisión y la sociedad se abre a las nuevas sensibilidades como son las mujeres, los jóvenes y las identidades minoritarias.

1.3. FUTURO DE LA TELEVISION:

El presente más inmediato de la televisión viene determinado principalmente por dos realidades: la aprobación de la nueva ley de la Televisión Local y el desarrollo de la Televisión Digital Terrestre (TDT). Según comentó Caffarel, sólo se podrá hablar implantación de TDT cuando ésta sustituya completamente a la analógica y aún estamos lejos de esta migración.

1.3.1 Presencia de la televisión en la Red

La televisión en la red va a emprender una profunda renovación de su portal en Internet. Carmen Caffarel ha señalado que "inexplicablemente, la televisión no tiene una presencia adecuada en la Red. Estamos intentando llenar ese vacío y confiamos en poder presentar los primeros resultados en el transcurso de la próxima temporada. Haremos un nuevo diseño del portal, mejoraremos sus contenidos e intentaremos que uno de sus principales activos sea la información".

1.3.2. Programación individualizada

En el futuro, el aumento de la audiencia de la televisión será posible gracias a una programación individualizada, a la entrada de la televisión en el mundo multimedia y a un desarrollo cuantitativo y cualitativo de los programas de televisión.

Por último, se destaca la importancia de la interactividad que ha supuesto la convergencia con la telefonía móvil, apuntando a Internet y a la telefonía móvil de

tercera generación como soportes claves de futuro y nuevos yacimientos de la publicidad.

1.3.3. Menos TV y más WWW

El último estudio desarrollado por la Asociación Europea de Publicidad Interactiva demuestra que Internet se posiciona por delante de las revistas y justo detrás de los periódicos en el ranking de medios usados por los europeos.

El estudio ha detectado que si bien la Televisión es el medio a quien los europeos dedican más atención (41%), cerca de un 45% de los consumidores ven menos televisión como consecuencia del uso de Internet. Este trabajo, desarrollado por la agencia de investigación Millward Brown, se ha desarrollado con la finalidad de cuantificar de qué manera los europeos distribuyen su tiempo de atención a los medios, y es el primer estudio que cubre cinco mercados con una metodología ampliamente aceptada.

Del informe se plasma un menor uso simultáneo de los medios cuando se navega en Internet que cuando se dedica tiempo a los medios tradicionales. "Más de la mitad de los consumidores opinan que Internet es muy bueno cuando uno se encuentra activo, mientras que casi un 60% opina que la televisión es un método de relajación."

1.4. INICIOS DE LA TELEVISIÓN EN COLOMBIA *

Se dice que Rojas Pinilla se quedó "se quedó vivamente impresionado" cuando vio, durante su visita a Alemania y por un circuito cerrado, la transmisión de los juegos olímpicos hitlerianos de 1936. Tenía apenas 36 años. Aunque la televisión había empezado a existir desde 1927, primero gracias a la BBC de Inglaterra y

después a la CBS y la NBC, de estados unidos, el teniente general debió de haber revivido en junio de 1954 los recuerdos de aquella experiencia inolvidable.

Con bombos platillos y muchos uniformes con civiles leales al régimen de los uniformes, nace la Televisora Nacional de Colombia el 13 de junio de 1954. Nació precariamente y con tecnología obsoleta, manejada por técnicos traídos de cuba y jóvenes voluntariosos que, como Fernando Gómez Agudelo, creían que la radio le había nacido un competidor portentoso, hijo bastardo del cine, única diversión masiva que sacaba a los colombianos de sus hogares.

Aunque la televisión de color había nacido en 1970, solo llego a Colombia en 1979, es decir años después de la muerte en blanco *y negro del general que le había introducido para colgar la medalla más perdurable en el pecho de su uniforme.

La vida familiar de los colombianos alcanzo, a partir de los años 80, la dimensión de una ficción televisiva. Lo que la televisión no mostraba simplemente no existía. Las noticias se volvieron un negocio, el prime time se volvió indispensable se empezaba a dar mas de lo mismo, condición de que tuviera mas alta el rating.

1.4.1. Organización de la televisión en Colombia.

A lo largo de cincuenta años de existencia, la televisión en Colombia sufrió cambios sujetos en gran medida al vaivén de los gobiernos de turno, crisis económicas, intereses privados y carencia de políticas estatales en regulación del medio audiovisual y sus contenidos. Finalmente, el Constituyente de 1991, acogiendo sedimentadas demandas sociales en este campo y retomando modernas concepciones universales en torno a la democracia sobre la intervención y regulación de los medios, diseñó dentro de la estructura del Estado,

*

http://www.colombialink.com/01_INDEX/index_historia/07_otros_hechos_historicos/0270_aparece_la_television.html

un Organismo Autónomo para el manejo de la Televisión que siendo Estatal y articulado armónicamente con las demás entidades públicas, no estuviera bajo el control ni del gobierno ni de los grupos económicos. Ese organismo es hoy día la Comisión Nacional de Televisión – CNTV –.

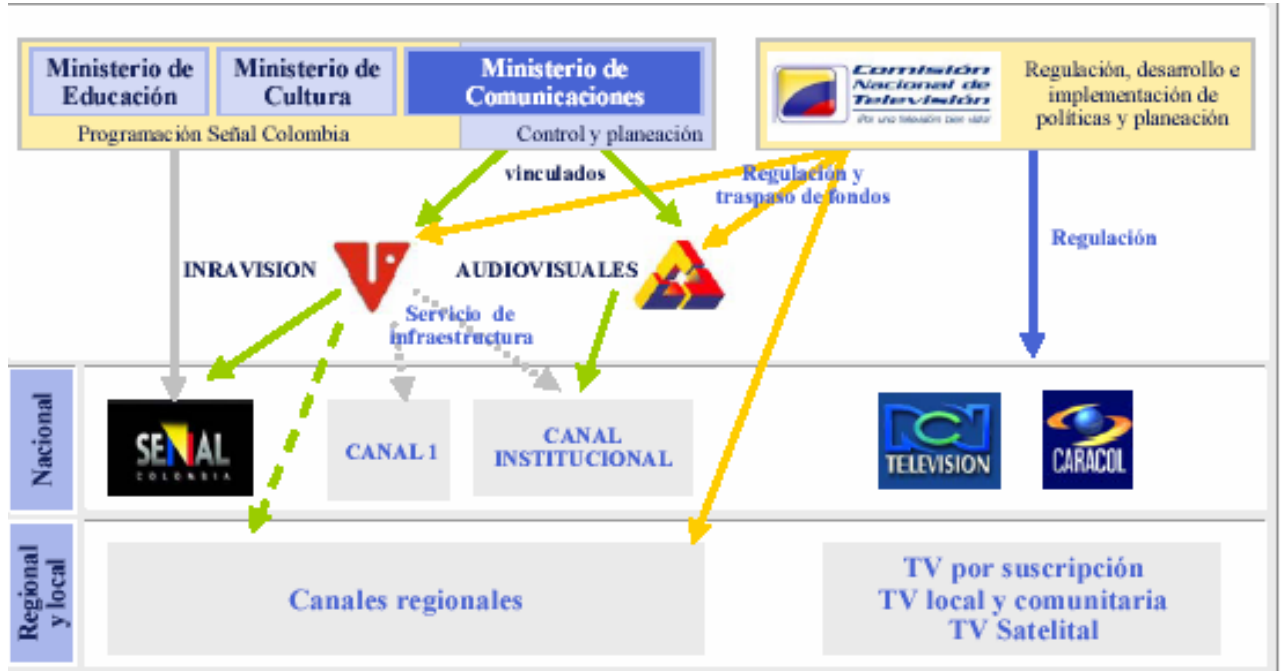
Una vez sistematizados y analizados, estos aportes se convirtieron en el más valioso insumo, que permitió construir lo que hoy es no solo el primer “Plan de Desarrollo” de nuestra televisión en Colombia.

El Plan de Desarrollo está pensado para un país que necesita fortalecer su televisión pública nacional, regional y local; que necesita ampliar la cobertura y la calidad del servicio a lo largo y ancho del territorio nacional; que necesita entrar de lleno en la era digital de las comunicaciones; que busca de forma afanosa impulsar su industria televisiva mediante, el mejoramiento de su gestión y proyección, el fomento a la libre y leal competencia y el desarrollo de nuevas tecnologías del sector.

Principales actores de la TV pública en Colombia:

La siguiente figura ilustra los principales actores en la TV pública en Colombia, cuyo detalle de responsabilidades se detalla a continuación:

Figura 1: Principales actores de la televisión pública en Colombia



1.5. LA TELEVISIÓN REGIONAL

La legislación que regula la televisión pública regional es difusa, profusa y a veces confusa. Valga mencionar el último de la ley 80 en un incomprensible artículo que intenta reducir el porcentaje de aportes de los sistemas públicos de TV por suscripción del 10% al 3% cuando son las únicas transferencias por ley que tres canales reciben directamente.

Los canales regionales autónomos y fortalecidos pueden hacer alianzas muy importantes con Canales Regionales pero se cree que una nueva ley debería devolver al Estado la obligatoriedad presupuestal del Instituto para que pueda asumir todo un proceso de reingeniería. Y definir si su función es básicamente administrar la red de transmisión nacional y dar a Canales Regionales la autonomía suficiente para ser un Canal nacional de servicio público con

posibilidades de generación de recursos y de producción de una televisión que llame más a la participación ciudadana.

El sistema de Televisión Pública está integrado en el país por Canales Regionales, los canales Uno y A y siete canales regionales. Ellos son considerados públicos porque la infraestructura es del Estado y por nada más. Sin embargo su programación es privada, excepción hecha de Canales Regionales. No obstante, el carácter de Televisión Pública proviene verdaderamente de la programación y no de la propiedad.

1.6. CANAL TRO.

1.6.1. Reseña histórica del Canal Regional TRO

La idea de crear un canal para los Santanderes surgió en Bucaramanga de la inquietud de un grupo de personas, en los que se contaban periodistas, empresarios e intelectuales, políticos e interesados en que esta región con una idiosincrasia única, contara con un medio propio de televisión que permitiera resaltar los valores auténticos de la zona, reflejar la propia identidad y ejercer el derecho que tienen las regiones y los pueblos de recrearse y manifestarse por si mismos. Todo lo anterior y otras circunstancias de disponibilidad gubernamental de los departamentos de Santander y Norte de Santander contribuyeron a que se dieran los primeros pasos para que en el año 1995, se constituyera lo que es hoy el Televisión Regional del Oriente, Canal TRO

El canal regional TRO La Televisión Regional del Oriente (TRO), nace el 22 de junio de 1995, en la ciudad de San José de Cúcuta, Norte de Santander, mediante escritura Numero 875 de la Notaria Sexta. Con el compromiso de dar mucho más de lo que el televidente solicita, y de construir ciudadanos, antes que simple consumidores, con espacios que le brinden al televidente crear iniciativas

comunitarias, personales o colectivas de solidaridad, a los sueños que difícilmente pueden ser expresados en otro medio masivo de comunicación.

Es así cuando se decide instalar el canal regional TRO, en la calle 48 # 45A –48 en el municipio de Bucaramanga-Santander.

Desde sus inicios el Canal TRO ha venido funcionando con una planeación operativa o de corto plazo. A la fecha no cuenta con un diagnostico interno que les permita disponer de información en las áreas gerencial, servicio, financiera, mercado y talento humano, identificando sus fortalezas y debilidades.

A nivel externo no se ha realizado una auditoria económica, competitiva, social ,político-jurídica y tecnológica, que indique las principales oportunidades y amenazas del entorno.

El principal problema del Canal TRO es la falta de una proyección estratégica que le permita anticipar el futuro y asegurarle una proyección creciente con el tiempo, la falta de misión y visión hace que no existan lineamientos importantes con los que puedan tener metas controlables.

El canal TRO tiene inconvenientes en el manejo de su directriz como canal público regional generado por la falta de una visión de futuro que indique cuales son los proyectos a ejecutar en el mediano y largo plazo.

1.6.2. Situación actual del canal TRO.

La parrilla de programación en su mayoría los programas a excepción de dos, son relacionados con temas de Bucaramanga, relegando la audiencia del sector de

norte de Santander. Esto se debe a que un 95% de productoras se encuentran en Bucaramanga.

En estos momentos se desconoce el verdadero impacto de la programación en la audiencia, lo que revela una baja gestión en investigación de mercados, sin esto el canal no lograra finalmente un compendio en donde se traduzcan las necesidades del televidente en un conjunto de especificaciones preliminares tales como:

- Características de funcionamiento, estilo, color y audición.
- Características de funcionamiento de uso y consideraciones relacionadas con la confiabilidad.
- Instalación, configuración o adecuación.
- Normas que se deben satisfacer y reglamentos que cumplir.
- Verificación de calidad.

Esto le permitirá al canal mantener un enlace con el televidente y como tal es un eslabón vital para el desarrollo de un servicio que sobrepase las expectativas del televidente.

La programación especial consiste en dar apoyo a las transmisiones en directo, o diferidos, ferias, reinados, fiestas populares, religiosas, culturales y deportivos.

Los eventos mas importantes de la región están considerados en la agenda de los eventos especiales, estas transmisiones se realizan en directo, ya que tienen gran receptividad por parte de la audiencia, sin embargo algunas transmisiones presentan fallas técnicas y se realizan de manera descentralizada, obstaculizando el buen servicio al televidente

La señal del canal TRO todavía presenta deficiencias técnicas que lo llevan a reducir la audiencia y en cuanto al cubrimiento según el Estudio General de Medios de la CNTV solo llega a 40 de los 120 municipios que conforman los departamentos.

2. AUDITORIA INTERNA

Con esta auditoria se define cuales son las fortalezas y debilidades del Canal Regional TRO, con el propósito de formular la planeación estratégica para el logro eficiente de los objetivos de la organización.

Para realizar la auditoria se requiere reunir, asimilar y evaluar la información en cuanto las operaciones de la empresa, en las áreas, administrativa, mercados, finanzas, contabilidad y de personal.

2.1. AUDITORIA GERENCIAL

Para realizar este análisis es necesario realizar un estudio de los siguientes factores:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control
- Motivación
- Selección e inducción de personal
- Cantidad y calidad de Recurso Humano

2.1.1. Planeacion.

La planeación en términos generales es considerada por María Eugenia Barón¹, como un proceso mediador entre el Presente y el Futuro. También como una planeación de largo alcance que se centra en la organización como un todo. Así mismo es definida como “un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas².”

La planeación estratégica más que un mecanismo para elaborar planes, debe ser un proceso que conduzca a una manera de pensar estratégica. En términos prácticos para las empresas la planeación estratégica debe generar mecanismos que logren una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

.El Canal TRO ha venido funcionando con una planeación operativa o de corto plazo. Siendo este importante por el dinamismo con que se desenvuelve la empresa, aplicando estrategias, y adaptándose a circunstancias particulares que requieren inmediatez.

la planeación que implementa el canal TRO, a mediano plazo dirige la atención hacia los objetivos generales por lo tanto orienta las actividades hacia los resultados claves; es por ello que trabaja con metas básica en cada departamento del canal, comprometiendo a todos sus integrantes, en un marco de responsabilidades, y esperando de cada uno de ellos un buen desempeño.

El principal problema del canal TRO, presenta debilidad en su dirección ya que no cuenta con un comité de gerencia para la planeación y seguimiento integral de la organización.

¹ BARON D´CROZ, María Eugenia. Planeación Estratégica para la Gerencia

² SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 8ª Edición 2003.

Además el canal TRO, no cuenta con un sistema de evaluación de la gestión institucional la fecha no cuenta con un diagnóstico interno que les permita disponer de información en las áreas gerencial, servicio, financiera, mercado y talento humano, identificando sus fortalezas y debilidades; esto no le permite anticiparse a l futuro y asegurarle una proyección creciente con el tiempo.

La planificación no debe se dejada al azar, las decisiones debe ser tomadas como parte de un proceso fundamental de planificación y debe incluir procedimientos, estos son verdaderas guías para la acción y detallan la manera como una cierta actividad debe ser cumplida. En la actualidad no hay métodos ni registros para ejecutar planes de acción en ninguna de las áreas del canal; ocasionando interrupciones, demoras, y rendimiento de las taras o labores a realizar.

Manejar un nivel óptimo en presupuestos es resaltar la importancia de tener una planeación en cuanto a movimientos de caja, desembolso de capital, importante herramienta de control, que reflejan cuantitativamente los planes. Para TRO es una tarea difícil de manejar ya que su recurso financiero es limitado, los ingresos propios del canal son escasos, las responsabilidades económicas son muy altas.

2.1.2 Organización:

Incluye todas las actividades gerenciales que producen una estructura de tareas y relaciones de autoridad. Las áreas específicas incluyen diseño de la organización, especialización de puestos, especificación de trabajo, tramo de control, unidad de mando, coordinación, diseño de puestos y análisis de puestos.

La estructura administrativa actual carece de características necesarias para un desarrollo óptimo, en los momentos actuales, sobresale la falta de funcionalidad y evolución de las actividades de forma interdisciplinarias obligándola desarrollo de

tareas individuales o por áreas que pierden su efectividad por la misma razón. Sumándole una serie de inexistencias de áreas administrativas y operacionales que obligan a desarrollar una gestión deficiente del canal, estos hechos obligan a los diferentes funcionarios a realizar mayor desgaste de sus recursos y tiempo para adelantar actividades cotidianas.

El canal TRO tiene inconvenientes en definir responsabilidades y funciones; aunque si existe un manual de funciones y en el momento de la contratación se le hace saber al personal no hay indicadores de gestión ni manual de procedimiento que permita evaluar la labor del personal. Tampoco cuenta con un sistema de evaluación de la gestión institucional.

Existen cargos innecesarios y también se presentan la falta de personal en cargos indispensables para que la estructura organizacional funcione eficientemente.

Además no cuenta con un comité de gerencia, que pueda actuar o asesorar en la toma de decisiones que afecten la planificación y las políticas de la empresa. Los mandos medios de la organización no delegan responsabilidades en sus respectivas áreas permitiendo de esta forma el desorden, confusión y la ineficiencia en sus labores o tareas a desarrollar. No se aprecia con facilidad, línea de autoridad.

En el canal, la autoridad está altamente centralizada, ya que no existen filtros a ser tratados por la gerencia, cualquier toma de decisión por muy pequeña que sea, debe ser autorizada por el gerente, esto le resta importancia a asuntos que si son específicamente gerenciales, esto se presenta por la escasez de personal en la figura administrativa y así poder delegar funciones y responsabilidades.

Aunque existen líneas de autoridad es muy difusa, por falta de una estructura adecuada que vaya acorde con las necesidades del canal, a raíz de esto todo se centraliza en la gerencia., La comunicación que se emplea en el canal TRO es

ascendente ya que con frecuencia es para la toma de decisiones, sin embargo se presentan situaciones particulares en cada empleado como son sugerencias, quejas, problemas individuales. Que no compete la gerencia y generando retraso en las actividades y gestión de este departamento.

2.1.3 Dirección.

Cuando en una organización los jefes son verdaderos líderes que impulsan a los empleados a mejorar los niveles de desempeño y a alcanzar las metas o propósitos trazados, cuando los empleados participan activamente y sus empleados son tenidos en cuenta, cuando las decisiones se toman en forma autónoma y responsable en cada dependencia y cuando se respira un ambiente de trabajo agradable, informal y organizado; en este caso se dice que la empresa posee una cultura organizacional orientada hacia la calidad.

En el canal TRO, la función gerencial no cuenta con un equipo de trabajo autónomo, capaz de resolver impases que se producen cotidianamente, todo asunto necesariamente requiere ser supervisado y autorizado por el gerente; además no cuenta con personal idóneo, capaz de sugerir e implementar estrategias que conlleven al mejoramiento continuo del canal; por la figura administrativa que en la actualidad se rige en el canal no será posible mantener un proceso de mejoramiento continuo donde todos los objetivos se logaran solo a corto plazo.

La estructura organizacional actual no brinda las herramientas necesarias a la gerencia para delegar funciones y responsabilidades en las diferentes áreas del canal, lo que genera un ambiente de informalismo y falta de responsabilidad de sus integrantes.

Hay que destacar el desempeño de la gerencia que ha estado sola durante todo el proceso de dirección y siendo el único funcionario del canal TRO ha tratado de cumplir con compromisos y responsabilidades. Haciendo participe al equipo de

trabajo, en la toma de decisiones en iniciativas que permitan la evolución del canal con respecto a sus objetivos; esto ha generado, confianza, respeto y admiración de los integrantes del canal por la capacidad de la gerencia de sobrellevar la responsabilidad del canal.

2.1.4. Control.

Son todas las actividades gerenciales que pretenden asegurar los resultados reales sean consistentes con los resultados proyectados. Las áreas claves de interés incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de variaciones recompensas y sanciones.

La organización está supeditada a decisiones directas de la gerencia y no presenta cabezas visibles responsables de las funciones y desempeños de cada área.

Al no existir lineamientos o estándares en cada una de las áreas será difícil medir lo realizado y/o mejorar las tendencias o puntos débiles que deberán ser atendidos.

En el área de emisión, programación y producción conoce las características de lo que debe ser la televisión pública regional y por ello cada uno de sus integrantes se basa en los estándares de calidad de emisión y programación. El ente encargado de controlar y supervisar la parrilla de programación es la CNTV.

Control financiero y contable en este aspecto la administración ha mantenido un buen control y cuenta con las herramientas necesarias para continuar haciéndolo.

No se han establecido métodos, ni indicadores de gestión para medir el desempeño del personal tanto administrativo como técnico y operativo que es de gran importancia para saber como estamos y si estamos avanzando por el camino correcto y hacer las correcciones necesarias y a tiempo.

2.2. AUDITORIA DEL RECURSO HUMANO

Las actividades de la integración de personal o recurso humano, incluye administración de sueldo y salarios prestaciones sociales, entrevista, contrataciones, despidos, capacitación, desarrollo del gerente, seguridad de empleados, acciones afirmativas, igualdad en las oportunidades de empleo, relaciones sindicales desarrollo de carreras, investigaciones de personal, política de disciplina, procedimiento para quejas y relaciones publicas.

El espíritu de colaboración y de equipos es el principio de que la unión hace la fuerza, así como una extensión del principio de la unidad de mando que subraya la necesidad del trabajo en equipo y la importancia de la comunicación para lograrlo.

La colaboración entre las áreas es activa, pero debido al mismo desorden administrativo no se llega a aprovechar al máximo los equipos de trabajo y por lo tanto se pierden toda esa energía que da el buen trabajo en equipo.

Otra de las características que se destaca en la planta de personal es la falta de claridad en las funciones a realizar pues se contrata el personal de una manera muy informal, nos se asignan funciones esto permite que se le deleguen responsabilidades en otras labores diferentes para lo que fue contratado; generando esto desconcierto en la planta de personal.

La planta de personal del canal trabaja con contratos fijo de un año, el personal se siente conforme y esto les da garantía y respaldo.

Los funcionarios del canal al no tener una norma clara y supervisión permanente, se presenta muy normal en las instalaciones, la falta de personal en lagunas de las áreas, no hay control de llegada ni de salida lo que permite el in formalismo y la irresponsabilidad en el desarrollo de sus actividades.

El canal TRO no ha establecido un procedimiento para la selección de personal. Cuando se requiere personal se hace una recopilación de hojas de vida bien sea por recomendación o por avisos de prensa, luego estas hojas de vida se remiten a la cooperativa "COPCANAL" que es la que se encarga de la tramitología. Sin embargo se presenta una situación muy peculiar en la contratación, no se define un perfil donde se mida el desempeño, experiencia y conocimiento específico; esto se ve reflejado en los trabajadores actuales que no siempre se desempeña en el cargo que quieren, por ello es necesario analizar la posibilidad de redistribuir funciones o rotar al personal en diferentes puestos de trabajo, de tal forma que se sientan identificados y orgullosos de su trabajo. "El éxito no solo se obtiene haciendo lo que se quiere, sino también amando lo que se hace".

El canal TRO, no cuenta con una estrategia definida de capacitación y formación de su Recurso humano, existen vacíos de conocimiento en temas como:

Dirección, plantación, administración, área jurídica y contractual.

Producción de televisión: PRE - pro y post-producción.

Área técnica: Producción, emisión y transmisión.

Área comercial: Comercialización y mercadeo.

No existen inventarios las necesidades de capacitación del recurso humano del canal TRO, es importante fortalecer al empleado con capacitación promoviendo el desarrollo profesional y manteniendo una política justa de salarios, además se realizan reuniones periódicamente para detectar inconvenientes que se presenta en el día a día y así brindara la posibilidad de apoyo y crear una cultura participativa que genere confianza y el sentido de pertenencia por el canal.

Los programas de Motivación incluyen los esfuerzos dirigidos a dar forma al comportamiento humano. Los temas específicos incluyen liderazgo, comunicación, grupos de trabajo satisfacción con el trabajo, satisfacción de

necesidades, cambios organizacionales, moral de los empleados y moral de los gerentes

Hoy en día el trabajador comprende que su actividad esta integrada a un proceso administrativo u operativo general y que sin su colaboración no seria posible cumplir con los objetivos de la organización; sin embargo se percibe un bajo sentido de pertenencia por el canal, el trabajo se ha convertido para el empleado en algo que se hace sin aprecio , y solamente por obligación, tanto así que al trabajador solo le interesa cumplir con una serie de actividades u operaciones elementales y repetitivas que ejecuta tediosamente durante toda su jornada de trabajo, esto según consenso es por la figura administrativa actual ya que ninguno de ellos pertenece directamente al canal, están por una cooperativa “copcanal”

El personal en la organización pertenece al outsourcing de la cooperativa COPCANAL y por lo tanto el área del recurso humano es indiferente de la administración y lo remite a ser manejado por la contratista (COPCANAL)

Dentro de la estructura de la planta de personal esta contratado con vinculó salarial solo el gerente, el resto de personal mediante la modalidad de trabajo asociado y prestación de servicio. A continuación se hace una relación de los cargos y su base salarial. Cuadro de salarios

2.3. AUDITORIA DE MERCADOS

Para analizar este factor se estudian cinco variables a saber:

- Análisis del cliente
- Planificación del servicio
- Política de precios
- Servicios al cliente

- Investigación de mercados

2.3.1. Análisis de los clientes.

Evalúa las necesidades, los deseos y los requerimientos de los clientes.

El área de comercialización del canal TRO, es implementada en el primer semestre del año en curso siendo esta una herramienta fundamental ya que el canal, identificara que clase de audiencia tiene, el impacto sobre la población, gustos, preferencias, tendencias, con todo lo relacionado con las telecomunicaciones y exigencias de la audiencia.

Referente a la teleaudiencia se desconoce información importante sobre ella ya que el canal no ha desarrollado una investigación a cerca del posicionamiento que tiene en su rea de cobertura.

No se maneja una secuencia en el servicio de post venta con los anunciantes. Por no tener una base de datos implementada en el área de comercialización

Sin embargo el área de comercialización se rige por las estadísticas que arroja la mitología “IBOPE” la cual mide la audiencia, gustos, tendencia, presencias, por edad, sexo, estrato social, entre otros.

El canal TRO cuenta con dos clases de clientes:

- Televidentes
- Productores y anunciantes

2.3.1.1. Televidentes:

ENCUESTAS A LOS TELEVIDENTES:

Esta encuesta fue dirigida a algunas familias del área metropolitana de Bucaramanga con el fin de conocer varios aspectos del canal TRO. Los análisis

de dicho cuestionario se presentan a continuación y la presentación de graficas y tablas se presentan en el Anexo 1 – ENCUESTAS.

1. ¿CUAL ES EL CANAL DE TELEVISIÓN QUE MAS SINTONIZA SU FAMILIA?

ANALISIS: Los canales privados son los más sintonizados por los televidentes con 27 y 20% para el canal RCN y CARACOL. Los canales del estado como Señal Colombia y TRO son los menos sintonizados con un 13 y un 10%, respectivamente.

Se evidencia la educación consumista que nos han traído los canales privados.

2. ¿CUÁL DE LOS SIQUIENTES CANALES REGIONALES CONOCE?

- TELEPACIFICO
- TELEANTIOQUIA
- CANAL REGIONAL TRO
- TELEISLAS
- TELEVISIÓN DEL VALLE
- TELECAFE
- TELEPACIFICO

ANALISIS: De los canales regionales el más conocido es el canal TRO con un 47%, lo siguen Teleantioquia, telecaribe y Telepacifico con 23, 17 y 13% respectivamente. Teleislas, Telecafe y Television del Valle, no son conocidos por los encuestados.

El canal Regional del Oriente es el mas conocido muy posiblemente por razones geográficas y culturales y las otras posiblemente porque son canales regionales con señal satelital o por cable.

3. ¿CONOCE USTED EL CANAL REGIONAL TRO?

- SI
- NO

ANALISIS: El 67% de los encuestados manifiestan que conocen el canal TRO y el 33% no lo conocen, porcentaje que es muy alto ya que es el canal de la región y debería ser de amplio conocimiento. Se deben evaluar las estrategias publicitarias y/o de cubrimiento.

4. ¿QUÉ TIPO DE PROGRAMAS DEL CANAL TRO USTED SINTONIZA?

- NOTICIAS
- MAGAZÍN
- NOVELAS
- DEPORTES
- CULTURALES , SOCIALES

ANALISIS: Los noticieros y los magazines son el tipo de programas mas vistos con un porcentaje de 40 y 25%, respectivamente. Los programas sociales y culturales que deberían tener un porcentaje alto por razones importantes de los canales regionales solo tienen un 15%.

Muy probablemente la cantidad de programas de carácter cultural y social es baja.

5. ¿CUÁL ES SU PROGRAMA PREFERIDO DEL CANAL TRO?

ANALISIS: El programa mas visto es “POR LOS CAMINOS DEL GRAN SANTANDER” Programa que rescata la idiosincrasia de las regiones o provincias de los Santander, con esta opinión se manifiesta también las preferencias de los

programas y en cuales es necesario enfatizar y aumentar esfuerzos. Los programas en teleaudiencia son “VEA EL CAMBIO (Noticia de la Policía) con un 20% y el Avispero con un 15%.

6. ¿EN QUE HORARIO ACOSTUMBRA A SINTONIZAR EL CANAL TRO?

- DE 8:00AM a 10:00AM
- DE 10:00AM a 12:MM
- DE 12:00MM a 2:00PM
- DE 2:00PM a 4:00PM
- DE 4:00PM a 6:00PM
- DE 6:00PM a 8:00PM
- DESPUÉS DE LAS 8:00 PM

ANALISIS: Los horarios con mayor audiencia son de DE 12:00MM a 2:00PM (25%) y de 6:00PM a 8:00PM (30%), horarios en que se transmiten los noticieros y los magazines.

7. ¿QUE PROGRAMA CONSIDERA QUE EL CANAL REGIONAL TRO DEBE INCLUIR EN LA PROGRAMACIÓN?

ANALISIS: Los programas en los que más enfatiza la solicitud de la tele audiencia son “NOTICIAS DE LAS PROVINCIAS” (25%) y “ORIENTACION AGRICOLA Y GANADERA” (25%).

Con esto se manifiesta que la información debe ser mas descentralizada orientada a que les llegue a las provincias de los departamentos vinculados por el canal TRO. Lo siguen en importancia los programas educativos y los que vinculan directamente a las universidades, los encuestados manifiestan una mayor participación de las entidades educativas en los programas del canal TRO.

8. ¿QUE ESPERA USTED DEL CANAL REGIONAL TRO?

- INFORMACIÓN REGIONAL
 - PROGRAMACIÓN CULTURAL Y EDUCATIVA
 - ENTRETENIMIENTO
 - OTRAS
-

ANALISIS: Nuevamente se enfatiza de que se espera que el canal TRO amplié la programación en información regional (40%), educativa y cultural (35%) y el entretenimiento parece estar satisfecho parcialmente.

9. ¿CREE USTED QUE EL CANAL REGIONAL DE LOS SANTANDERES, ESTA CONTRIBUYENDO AL DESARROLLO CULTURAL DE LA REGION?

- SI
- NO
- PORQUE?

ANALISIS: El 65% manifiesta que el canal TRO no esta contribuyendo al desarrollo cultural de la región. La gran mayoría de los encuestados recalco la falta de más programas que verdaderamente den a conocer la idiosincrasia y las constubres de los pueblos y provincias de los dos departamentos.

10. ¿COMO EVALUA LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL CANAL REGIONAL TRO?

Excelente bueno regular malo

INFORMACIÓN REGIONAL
PROGRAMACIÓN Y SERVICIOS
CUBRIMIENTO DE SEÑAL

ANALISIS: La información regional fue evaluada como REGULAR con un 40%. Programación y servicios que presta el Canal TRO fue evaluada como REGULAR con un 45%. y el cubrimiento de señal como BUENA con un 50%

11. ¿QUE ASPECTOS CONSIDERA QUE DEBE MEJORAR O IMPLEMENTAR EL CANAL TRO?

ANALISIS: Algunas de las sugerencias que se presentaron:

Dar más oportunidad a los estudiantes de comunicación de las universidades.

Reducir los programas musicales que se presentan como relleno

Que se de a conocer por algún otro medio la programación con anterioridad (periódico, revista, Internet, etc.)

Ampliar los programas culturales y regionales

Crear un programa de turismo regional, con el fin de dar a conocer los sitios turísticos

Descentralizar las noticias.

2.3.1.2. Productores y anunciantes:

La encuesta se realizo con la ayuda y opinión de algunos productores y anunciantes del canal TRO.

1. ¿CUÁL ES EL TIPOS DE PROGRAMA QUE USTED OFRECE AL CANAL REGIONAL TRO?

1. CULTURAL

2. INFORMATIVO

3. EDUCATIVO

4. DEPORTIVO

5. MAGAZÍN

6. ENTREVISTA

7. OTRO

ANÁLISIS: Los programas que mas ofrecen los productores son informativos y programas de entrevistas con un 25% cada uno, seguidos de magazines con 17%, los demás tipos de programación comparten un 8%.

2. ¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS CONOCE DE EL CANAL REGIONAL TRO?

1. MISIÓN.
2. VISION
3. ORGANIGRAMA
4. ESTATUTOS
5. REGLAMENTO INTERNO
6. ORGANISMOS DE ORGANIZACIÓN Y CONTROL

ANÁLISIS: Se aprecia un completo desconocimiento de la misión y la visión, lo que mas conocen los productores son aspectos de la parte administrativa y el organigrama.

3. ¿EVALUE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL CANAL REGIONAL TRO IDENTIFICANDO COMO FORTALEZA LO POSITIVO Y COMO DEBILIDAD LO NEGATIVO?

	DEBILIDAD	FORTALEZA
INFRAESCTRUTURA	9	3
SERVICIO	7	5
PROGRAMACIÓN	9	3
MERCADEO	10	2
ADMINISTRACION	4	8

ANÁLISIS: De los aspectos planteados solo se nota que es fortaleza lo relacionado con la administración y el resto fueron identificados como debilidades.

4. ¿QUE ASPECTOS CONSIDERA QUE DEBE MEJORAR O IMPLEMENTAR EL CANAL TRO?

1. PROGRAMACION REGIONAL
2. PROGRAMACION CULTURAL Y EDUCATIVA
3. CUBRIMIENTO Y MEJORAMIENTO DE SEÑAL
4. PRESTACION DE SERVICIOS
5. MERCADEO Y VENTAS

ANÁLISIS: El canal TRO debe mejorar en programación regional, educativa y cultural, según la opinión de los productores.

5. ¿CONOCE LA FUNCION DE LATELEVISION PUBLICA REGIONAL?

1. SI
2. NO

ANÁLISIS: El 67% de los encuestados manifiesta no conocer la función de la televisión publica regional.

6. ¿QUE ESPERA USTED DEL CANAL REGIONAL?

1. INFORMACIÓN REGIONAL
2. PROGRAMACIÓN CULTURAL
3. PROGRAMACION EDUCATIVA
4. ENTRETENIMIENTO
5. OTRAS _____

ANÁLISIS: Los productores esperan del canal TRO una programación que contenga información regional, cultural y de entretenimiento, primordialmente.

7. ¿CREE USTED QUE EL CANAL REGIONAL DE LOS SANTANDERES, CONTRIBUYE AL DESARROLLO CULTURAL DE LA REGION?

1. SI
2. NO

ANÁLISIS: El 75% de los encuestados responde que si contribuye al desarrollo cultural de la región, porque trata de enfocar la idiosincrasia de los pueblos y de dirigirlos por senderos de cultura y educación acorde a la región que cubre.

8. ¿CUAL CONSIDERA COMO EL CANAL MAS IMPORTANTE DE LA TELEVISIÓN REGIONAL?

1. TELEPASIFICO
2. TELECARIBE
3. TELEANTIOQUIA
4. TELEORIENTE
5. TELECAFE
6. OTROS

ANÁLISIS: Para los productores los canales regionales más importantes son Teléantioquia y Teleoriente TRO, lógicamente con quien mas familiarizados están, pero no desconocen los avances de Teleantioquia.

9. ¿CUÁL CONSIDERA QUE ES LA PRINCIPAL OPORTUNIDAD QUE TIENE EL CANAL REGIONAL TRO EN EL MEDIO EXTERNO?

1. GLOBALIZACION
2. TRANSFERENCIA TECNOLOGICA
3. MEJORAMIENTO DE LA PROGRAMACION

4. POCA COMPETENCIA

ANÁLISIS: La oportunidad que manifiestan que debe aprovechar el canal es el de realizar esfuerzos para mejorar la programación y tomar ventaja de la poca competencia que tienen en la región.

10. ¿CUAL CONSIDERA QUE ES LA PRINCIPAL AMENAZA QUE TIENE EL CANAL REGIONAL TRO EN EL MEDIO EXTERNO?

1. DEPENDENCIA ESTATAL
2. AVANCES TECNOLOGICOS
3. OTROS CANALES

ANÁLISIS: La principal amenaza que presenta el canal TRO es la dependencia estatal, porque aunque en muchos casos es ventajoso porque se el gobierno apoya y patrocina grandes inversiones, en otros casos el manejo burocrático de los cargos puede ser un tropiezo que no permite los avances de la administración.

2.3.2. Análisis del servicio.

Incluye actividades como diseño de nuevos servicios, pruebas de mercadeo posicionamiento del servicio, entrega de garantías, características del servicio, calidad del servicio entre otros.

En la actualidad el servicio al cliente se ha convertido en el elemento esencial para el éxito o fracaso de muchas empresas; por lo tanto debemos concentrarnos en ofrecerle lo mejor.

Los productores que son clientes del canal buscan un beneficio o estímulo económico y es en este momento cuando la programación del Canal TRO, pierde su norte de canal cultural y sacrifica calidad en la programación por obtener ingresos ya que esta mas dirigida a las demandas de los anunciantes que a la tele

audiencia, y el cliente externo no percibe una unidad de imagen como canal, ya que no se siente identificado con su programación. Hay sectores de la población que no son atendidos por la actual programación (niños, amas de casa, tercera edad, entre otros).

Existe ausencia de grupos de trabajo orientados a presentar iniciativas para desarrollo de nuevos productos y servicios que fácilmente se pueden ejecutar creando alianzas estratégicas con canales de la misma naturaleza.

La tecnología ofrece alternativas para contribuir al crecimiento de la empresa, el canal las requiere para optimizar el servicio, sin embargo no cuenta con la capacidad económica de adquirirla, situación que genera inconformidad al no ofrecer servicios con calidad a sus televidentes.

Además carece de la infraestructura necesaria para realizar transmisión de eventos especiales en directo, siendo esta una necesidad que aclama la comunidad como parte de la cultura y la idiosincrasia.

Es así que los productores regionales que demandan servicios del canal TRO, consideran, que no cuenta con los equipos de tecnología adecuada en la mayoría de sus áreas.

Los espacios televisivos para productores y anunciantes son suficientes y privilegiados porque cuentan con un alto porcentaje del tiempo para cumplir sus compromisos comerciales.

2.3.3. Política de precios.

El alto nivel de competitividad existente en el mercado, hace que el precio se rija por el ofrecido en el. Sin embargo es importante tener en cuenta que se deben analizar los costos de la prestación de servicio y así establecer un precio justo y equitativo para las partes.

El canal TRO, no cuenta con una política de comercialización concertada entre el canal y los productores y por lo tanto el canal se encuentra maniatado a las tarifas manejadas unilateralmente por las ofertas de dichos productores.

El mercado publicitario esta afectado por las prácticas comerciales de la radio y otros medios, por factores de economía, posicionamiento de la competencia. El área de comercialización ha sido afectada por la desorganización presentada en la estructura y esto se ve reflejado en la ausencia de una política definida del valor de la pauta y los servicios que presta.

2.3.4. Mercadeo:

El área de mercadeo y publicidad de la empresa presenta gran debilidad ya que no tiene políticas establecidas en cuanto a negociación con los productores, valor de la pauta y los servicios que presta. Esto no le permite llevar un control adecuado, de las necesidades, tendencias gustos y preferencias del cliente interno y externo que es necesario analizar para que el canal mejore su productividad y ofrecer al televidente calidad.

2.3.5. Investigación de mercados.

Para realizar un buen análisis en cuanto a la investigación de mercados lo enfocamos en los siguientes aspectos:

- Estudio General de Medios (EGM) para los canales nacionales:
- Estudio General de Medios (EGM) para el canal TRO.

La investigación de mercados es la técnica mediante la cual obtendremos información acerca de las necesidades y preferencias del consumidor, para tomar decisiones referentes a los atributos funcionales, económicos de los productos o

servicios. Es también detectar el nivel de conocimiento e impacto entre consumidores y clientes.

La función de mercados se analiza una vez identificadas las fortalezas y debilidades previa preparación del análisis sobre las políticas empresariales.

Esta actividad consiste en reunir, registrar y analizar en forma sistemática, datos sobre problemas de marketing de servicio.

Aunque al Canal TRO, lo rige la COMISION NACIONAL DE TELEVISION, quien colabora con temas de interés y de actualidad y constantemente hace auditorias para determinar como evoluciona el canal ante las perspectivas de la tele audiencia, sin embargo no existen lineamientos claros sobre el manejo de programación y temas de la televisión publica cultural; siendo esto una gran debilidad, ya que el canal TRO , no cuenta aun con técnicas apropiadas para conocer que inconvenientes en realidad presenta el cliente, cuales son sus preferencias , gustos, y tendencias, lo cual convierte a este factor en una gran debilidad para la empresa ya que la información del cliente es muy superficial.

2.3.5.1. ESTUDIO GENERAL DE MEDIOS PARA LOS CANALES NACIONALES:

El análisis de la calidad de la señal por canal; para los Canales Regionales, Figura 2, donde se muestra que a nivel nacional sólo el 70.1 por ciento reciben la señal nítida, mientras que el 29.9 la reciben con problemas. (Canal 1 y Canal A se reciben “con problemas” en 33.9 y 33 por ciento de los hogares, respectivamente). En las áreas urbanas o cabeceras Canales Regionales se recibe “con problemas” en un 32.1% de los hogares, pero en el área rural la recepción “con problemas” asciende a un 50.8%. Es decir que esta encuesta ratifica el pobre desempeño del operador para garantizar el cubrimiento como parte de las garantías en la continuidad del servicio y del acceso.

2.3.5.1.1. Audiencia de los Canales Regionales

En cuanto a la función de programador del Canal Público, el documento “Análisis del Impacto en el Rating de los Canales Regionales” de la División de Promoción y Desarrollo de la Televisión Pública de la Comisión Nacional de Televisión del 26 de noviembre de 2002 dice: “Conocidos como son los amplios problemas de transmisión de la red pública de Inravisión, que opera al 50% de su capacidad instalada, de acuerdo con la información suministrada a la Junta Directiva de la CNTV, no parece haber mucho sustento para afirmar que la red llega para satisfacer al 25% del país rural, o a las ciudades intermedias y pequeños municipios no incluidos por IBOPE. Es más bien lo contrario lo que se puede corregir: si la señal del Canal Nacional de Interés Público no llega de manera exitosa a las ciudades, mucho menos puede hacerlo al campo, en donde las condiciones y periodicidad de mantenimiento son muy inferiores. Ver figura 3.

La tendencia a la pérdida sostenida de audiencia no parece estabilizarse; si bien tiende a disminuir para el Caso de los Canales Regionales, luego del sexto trimestre examinado. Si bien el promedio de los Canales Regionales muestra un decrecimiento de la audiencia aún mayor, sus niveles de audiencia durante el período se mantienen siendo más del doble del rating del Canal Nacional. De mantenerse como están todas las variables que han influenciado la pérdida de audiencia de los operadores públicos regionales y nacionales, no se puede suponer que va a ocurrir un incremento de su participación en la audiencia en el futuro próximo. Antes bien, lo que puede suponerse es que la concentración de los niveles de rating aumentará todavía más en los Canales Caracol, RCN y en la Televisión por Suscripción.

Figura 2: Hogares con televisor de acuerdo con la calidad de la señal de cada un o de los canales

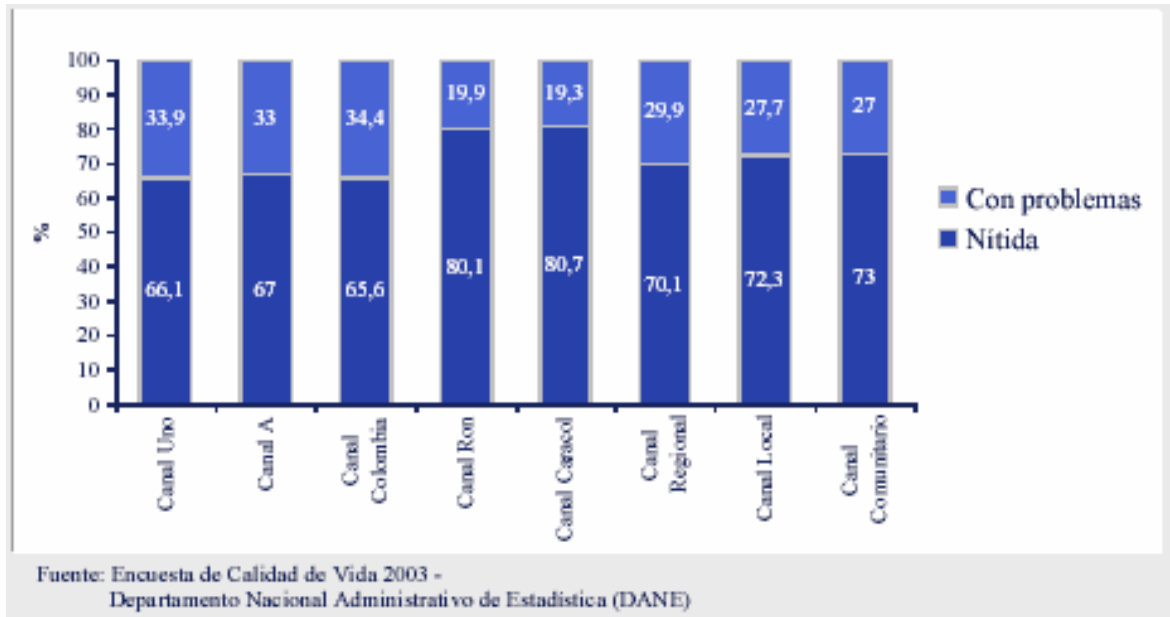
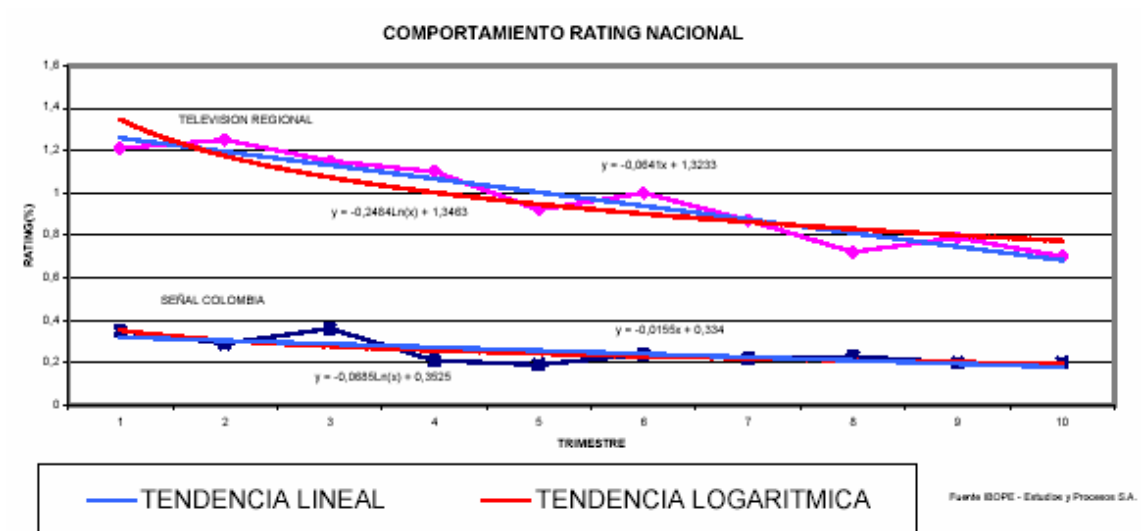


Figura 3. Comportamiento del Rating en Colombia



Es necesario hacer una reflexión global sobre la inversión realizada en el período 2000 – 2005. Durante este tiempo, la Comisión Nacional de Televisión ha invertido en la programación de Señal Colombia 6.2 veces superior a los que son el total invertido durante el mismo período en los Canales Regionales, quienes reportan niveles de audiencia sensiblemente superiores. Esta sola realidad abre la pregunta por el esquema actual de financiación de la televisión pública, que en términos de sus resultados parece ser altamente in equitativo. Este aspecto parece abrir otro capítulo al debate sobre la viabilidad económica de la televisión pública de nivel nacional en el contexto actual y por el rol de los operadores regionales en el cumplimiento de los fines y principios del Servicio Público de Televisión.

Se debe hacer la anotación que si bien la metodología de IBOPE está hecha para identificar las necesidades de los canales comerciales en cuanto a los niveles de sintonía de acuerdo con los ponderados nacionales, urbanos, por sexo y edad, de acuerdo con los objetivos comerciales de los mismos canales y que como estadística no dice mucho sobre las preferencias y recepción cualitativa, importantes para las necesidades de programación y política de la Televisión Pública, si debe ser un indicador adicional para buscar que la TV pública tenga un índice aceptable de sintonía bajo esa metodología, y que en alguna forma respalde el hecho de que a pesar de no ser esa la metodología necesaria, también con ella se tiene sintonía, pues es una televisión diseñada para que se vea, es decir pública.

2.3.5.1.2. Preferencias de los televidentes

Según la Encuesta de Calidad de Vida, 2003, del DANE, la preferencia por Señal Colombia a nivel nacional (Figura 4) cuando los encuestados indican el canal de su primera preferencia, está en séptimo lugar con sólo 1.4%, mientras que RCN y Caracol están en el primer y segundo lugar con 46.9% 42.9% respectivamente. Como segunda preferencia la encuesta indica que Canales Regionales se

Figura 4. Canal de primera preferencia de las personas que ven TV

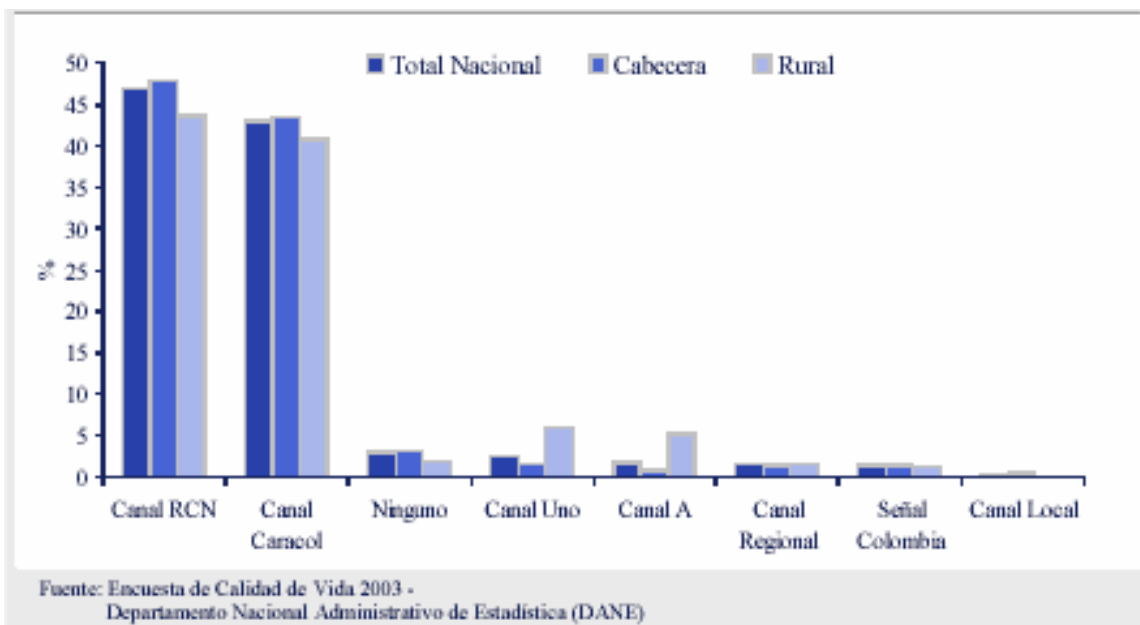
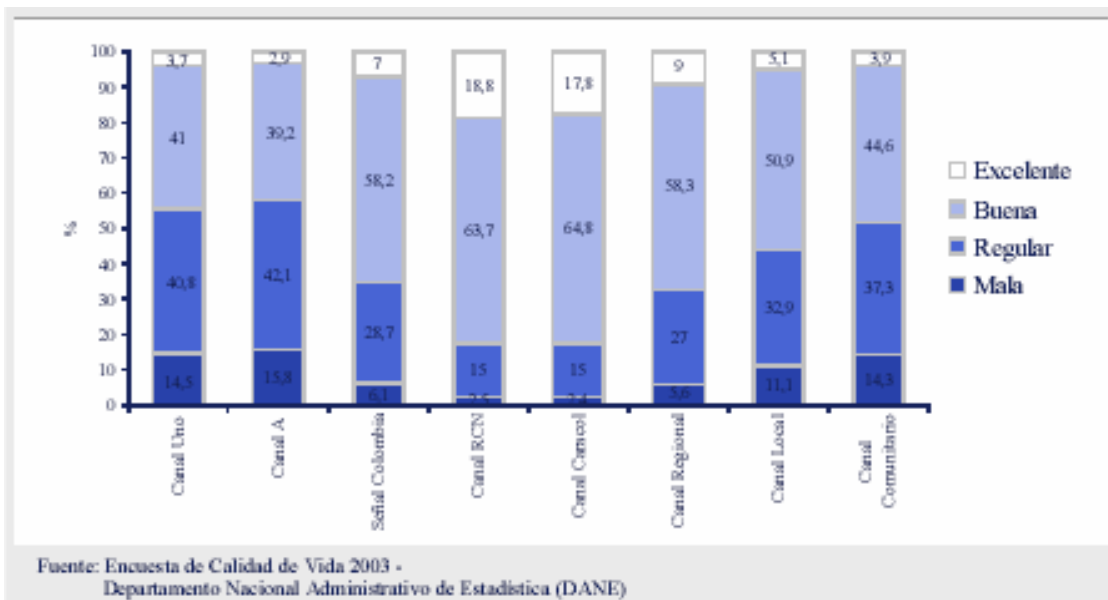


Figura 5: Opinión sobre la programación de cada uno de los canales de operación nacional para los hogares



mantiene en el séptimo lugar aunque quienes la prefieren en segunda opción aumenta a 2.1%. Los canales regionales superan en todos los casos, la preferencia de Canales Regionales.

2.3.5.1.3. Calidad de la programación

En cuanto a la opinión sobre la calidad de la programación de los canales, Figura 5 Señal Colombia se percibe por aquellos que la ven y prefieren como excelente en un 7.0% y buena por el 58.2%, el resto se cataloga como regular y mala (6.1%). Para los canales privados la opinión es de un 18% excelente y un 64% buena, sólo el 2.5% considera que es mala. Aquí también los canales regionales son calificados mejor que Señal Colombia.

2.3.5.2. ESTUDIO GENERAL DE MEDIOS CANAL TRO:

La CNTV realizó un Estudio General de Medios (EGM) en Bucaramanga y Cúcuta, con fecha a junio de este año, para medir la sintonía del canal entre el 2002 y el 2004.

Según las cifras del Estudio General de Medios, a 2004, el canal TRO tiene en Bucaramanga una audiencia de 24,1 por ciento en un universo de 582 mil personas, con edades entre los 12 y 69 años. Caracol, con el 93,6 por ciento, y RCN con el 80,7, dominan las preferencias.

En Cúcuta, la cifra es aún más baja. TRO cayó al último lugar de los 11 canales estudiados con tan solo el 4,69 por ciento en un universo de 397 mil personas. En la capital nortesantandereana, Caracol obtuvo 88,9 por ciento y RCN 91,7 por ciento.

Hacemos la acotación nuevamente de que la televisión pública es la alternativa educativa social y cultural, y por lo tanto no debe ser medida de la misma forma que los canales comerciales, lo que puede indicar que esta medida es solo comparable para los anunciantes.

2.4. AUDITORIA FINANCIERA

Consiste en el análisis de fortalezas y debilidades financieras de la empresa, se realiza teniendo en cuenta tres aspectos: Liquidez, apalancamiento y rentabilidad.

El análisis se realiza con base en los Estados Financieros (Balance General y Estados de Resultados) con corte a diciembre del 2003 al 2004, suministrados por la gerencia. Tal procedimiento se resume en la tabla No 1. Análisis de indicadores financieros.

2.4.1. Razones de liquidez: Mide la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo.

La solvencia comparando el año 2003 al 2004 a incrementado en un 2.02%, lo cual demuestra que la empresa ha mejorado la gestión en consecución de ingresos

Para el canal TRO es importante analizar la solvencia con que cuenta la empresa ya que sus obligaciones son entre 30 y 60 días.

2.4.2. Nivel de deuda: Mide el grado y la forma de participación de los acreedores dentro del financiamiento financiero de la empresa. De la misma manera establecen el riesgo, que corren los acreedores, dueños y la conveniencia o no de un endeudamiento para la empresa con terceros.

De acuerdo con los resultados del año 2003 y el año 2004 la empresa incremento sus deudas a terceros en un 10% lo cual es desfavorable ya que los ingresos han

aumentado muy poco y el mercado no augura posibilidades buenas de negociación, por lo que el apalancamiento alto no conviene y el pago de intereses no genera los ingresos necesarios para cubrir los gastos financieros.

2.4.3. Rentabilidad. Miden la efectividad de la administración de la empresa para controlar costos y gastos y convertir las ventas en utilidades.

La rentabilidad del canal TRO con respecto a las ventas en un 91.33% y la rentabilidad de sus activos ha disminuido en un 11.6%.

TABLA 1. ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIERO DEL CANAL TRO.

	VALOR EN MILES DE PESOS 2004	VALOR EN MILES DE PESOS 2003
AC	409.075	522.435
PC	920.674	231.309
PT	1.033.681	520.273
AT	4.069.136	3.443.656
UO	257.122	470.546
UN	-89.606	475.449
V	563.276	443.330
INT	92.781	12.393

INDICADORES	FORMULA	AÑO 2004	AÑO 2003
LIQUIDEZ	Activo corriente (AC)/ Pasivo corriente(PC)	0,44	2,26
APALANCAMIENTO	Pasivo total (PT) / Activo total (AT)	0,25	0,15
ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	Pasivo corriente(PC) / Pasivo total (PT)	0,89	0,44
COBERURA DE INTERESES	Utilidad Operacional(UO)/ Intereses(INT)	2,77	-37,97
RENTABILIDAD			
MARGEN NETO DE UTILIDAD	Utilidad neta (UN) / ventas (V)	-0,16	1,07
TASA DE RETORNO DEL ACTIVO	Utilidad neta (UN) / Activo total (AT)	-0,02	0,14

2.5. DEFINICION DEL PERFIL DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL (PCI):

Basados con toda la información se que recolecto en el canal TRO, se procede a realizar el siguiente procedimiento para determinar la matriz PCI:

1. Se reunió la mayor cantidad posible del personal de la empresa, para realizar una lluvia de ideas en cuanto a los factores internos (Debilidades y Fortalezas).
2. Se organizaron las variables específicas en las variables principales a las que correspondan y estas en los factores. Se decidió tomar por aparte los factores para no discriminar ni dejar ninguna variable por fuera.
3. Luego se separaron las variables específicas por debilidades – fortalezas. Se calculo el numero $(n/2)+1$ para los factores y se dio a conocer a todo el personal que califiquen a la variable mas importante con el valor de $(n/2)+1$, la siguiente con $(n/2)$ y así sucesivamente.
4. Después de un análisis de cada una de las variables, se realizo la votación individualizada para dar un puntaje a cada variable.
5. Luego registran y suma la votación de todos los integrantes y para todas las variables específicas, y con la variable que tenga mayor puntaje se le aplica el procedimiento de PARETO, que es una herramienta para detectar los problemas de mayor relevancia y primordialmente consiste en multiplicar el mayor puntaje por 0.8 y las variables que obtengan puntaje superior a este son seleccionadas, las demás se eliminan del listado.
6. A continuación se realizo la ponderación de cada variable tanto de fortalezas- debilidades, se toma el puntaje de cada variable y se divide por la suma total de fortalezas- debilidades.

7. Por ultimo se realizo el proceso de valoración y evaluación del valor en relación a $(1+4)/2 = 2.5$ así:

FACTORES INTERNOS

Valor de -1- para debilidad alta

Valor de -2- para debilidad baja

Valor de -3- para fortaleza baja

Valor de -4- para fortaleza alta

Los resultados de los procedimientos anteriores se presentan en las tablas 2, 3 y 4.

TABLA 2. DEBILIDADES.

AUDITORIA GERENCIAL			
VARIABLE	VARIABLES ESPECIFICAS	CANTIDAD	(n/2)+1
PLANEACION	Procedimientos	1	
	Presupuesto para la planeacion	2	
	Programas y estrategias a largo plazo	3	
ORGANIZACIÓN	Estructura organizacional adecuada	4	
	Manual de funciones y competencias	5	
	Descentralización administrativa	6	
	Líneas de mando y comunicación	7	
Dirección	Toma de decisiones	8	
	Carácter participativo de las áreas	9	
CONTROL	Control de Gestión	10	
	Control de mercadeo, publicidad y ventas	11	7
AUDITORIA DEL RECURSO HUMANO			
RECURSO HUMANO	Rotación de personal	1	
	Ausentismo	2	
	Ambiente laboral	3	
	Programa de Capacitación	4	
	Programa de motivación	5	
	Incentivos	6	4
AUDITORIA DE MERCADOS			
ANÁLISIS DEL CLIENTE	Satisfacción del Televidente	1	
	Existencia y análisis de base de datos	2	
	Nuevos productos y/o servicios	3	
	Utilización de tecnología	4	
POLITICA DE PRECIOS	Catalogo de precios	5	
	Política de precios	6	
MERCADEO	Política de comercialización	7	
	Política de ventas	8	
	Política de publicidad	9	
INVESTIGACION DE MERCADOS	Audiencia	10	
	Calidad	11	
	Cobertura	12	7
AUDITORIA FINANCIERA			
FINANCIERA	Liquidez	1	
	Apalancamiento	2	
	Rentabilidad	3	2

TABLA 3. FORTALEZAS

AUDITORIA GERENCIAL			
VARIABLE	VARIABLES ESPECIFICAS	CANTIDAD	(n/2)+1
PLANEACION	Programas y estrategias a corto plazo	1	
	Programas y estrategias a mediano plazo	2	
ORGANIZACIÓN	Organización de comités de apoyo	3	
Dirección	Delegación de funciones	4	
	Liderazgo	5	
	Eficiencia y eficacia	6	
CONTROL	Control del área operativa	7	
	Control financiero y contable	8	5
AUDITORIA DEL RECURSO HUMANO			
RECURSO HUMANO	Trabajo en equipo	1	
	Estabilidad laboral	2	
	Selección de personal	3	
	Cantidad y calidad del personal	4	3
AUDITORIA DE MERCADOS			
ANÁLISIS DEL CLIENTE	Satisfacción del anunciante	1	
	Satisfacción del productor	2	
	Alquiler de equipos	3	
ANALISIS DEL SERVICIO	Espacio para anunciantes	4	
	Espacio para productores	5	
MERCADEO	Competitividad en precios	6	
	Descuentos y promociones	7	
INVESTIGACION DE MERCADOS	Preferencia	8	5

3. AUDITORIA EXTERNA

La auditoria externa pretende detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa, revela las oportunidades y amenazas claves que tiene una organización de tal manera que los gerentes puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades y para eludir las amenazas o reducir consecuencias.

Para poder iniciar la auditoria externa, la formulación obtenida de las diferentes fuentes se clasifico como se muestra a continuación. El canal TRO es afectado por aspectos como:

3.1. FACTOR ECONOMICO

3.1.1. Globalización: Uno de los sectores que más se ha visto impactado por la recesión de la economía en los últimos tiempos, ha sido el de las telecomunicaciones, incluida la televisión. A ello se suman los cambios tecnológicos, la convergencia tecnológica- empresarial y los asuntos de interés económico que colocan a la televisión dentro de una coyuntura de cambio, con algunas particularidades generadas por su doble condición: como servicio público y como industria sometida a las leyes del mercado. La organización del sector de la televisión se ha desactualizado en relación con los grandes cambios que se vienen dando en el medio: las instituciones del Estado que conforman dicha organización deben definir de manera precisa su misión y su visión para, a partir de ellas, formular objetivos y responsabilidades de manera que tiendan en forma eficiente las demandas que le presenta la población y que generan los nuevos desarrollos televisivos conceptuales, tecnológicos y estéticos. Este nuevo

escenario hace imperativo una redefinición de las competencias institucionales, que modifiquen la estructura actual del sector.

La creciente globalización de la economía mundial, con inversiones que se entrecruzan en toda la esfera terrestre, ha hecho surgir un cúmulo de intereses cuya conveniencia esta ligada a un sistema comercial mas libre y abierto. El mundo global, el mundo interconectado, le está dando una oportunidad a la televisión local y regional que se puede aprovechar. Y nos compromete mucho más como televisión de servicio publico. Es el momento que con más fuerza tenemos que trabajar las referencias propias, pero también de explotar las posibilidades que nos dan el acceso inmediato al resto del mundo.

Y es que en Colombia el capital privado no sólo se está quedado con todo, sino que no quiere compromiso con nada que tenga que ver con lo que no produzca utilidades económicas: ni con la financiación de vivienda social, ni con la banca agraria, ni con la telefonía rural, ni con la paz, ni con la Televisión Pública. Lo único social a lo que realmente le camina es a las páginas de jet-set de las revistas light y a la socialización de las pérdidas

3.1.2. Dependencia estatal: Así, con un gran desprecio por lo público, entramos los colombianos al nuevo siglo. Esto incluye la Televisión Pública, a la que la CNTV y los gobiernos ven como un botín de contratos para los amigos.

La diferencia entre la televisión comercial y la pública consiste en que mientras la primera responde a necesidades comunicativas de los anunciantes, la segunda es programada desde las necesidades de las audiencias. Esto determina otro tipo de enfoque para la programación.

Sostenibilidad significa no solamente generar recursos por publicidad, prestación de servicios o cooperación internacional, sino producir una televisión entretenida y convocante, además de una televisión de calidad.

La televisión pública regional para asegurar su desarrollo tecnológico y la sostenibilidad necesita recursos del estado, en tal sentido para el canal TRO así como para muchos canales públicos de Colombia es crítica la obtención de los recursos económicos a su debido tiempo y las transferencias de presupuestos no son suficientes para el normal funcionamiento del canal. Esta dependencia estatal la deja maniatada y le resta autonomía a la administración.

3.1.3. Política tributaria: A pesar de que por definición la inflación es un fenómeno de carácter coyuntural, su presencia que ha sido una constante de la economía en las últimas décadas, y la sospecha del carácter inercial del proceso hace que sea necesario contemplarla como un factor permanente que incide en las decisiones empresariales. La consideración de esta variable adhiere importancia en los análisis de costo por su peso en el precio de los insumos y la mano de obra

El clima de violencia social, igualmente ha terminado por instaurarse de tal manera en el escenario nacional, que su influencia negativa se ha sentido en el comportamiento de algunos indicadores económicos, especialmente en la inversión en los sectores mas expuestos a la inseguridad, jugando un papel importante en las expectativas de las telecomunicaciones

El canal TRO es afectado por cuanto el desplazamiento a zonas rurales, veredas y municipios de alto riesgo es limitado y se pierde un principio de igualdad de condiciones del área urbana y municipios aledaños.

3.2. FACTOR JURUDICO- POLITICO Y GUBERNAMENTAL

La influencia de la reglamentación y cambios en las políticas gubernamentales con frecuencia, las acciones regulativas y gubernamentales pueden crear cambios importantes en las prácticas industriales y los enfoques estratégicos. La

desregularización ha sido una fuerza motriz importante en las industrias de la línea aérea, de la banca, del gas natural y de telecomunicaciones.

3.2.1. Dependencia del gobierno regional: Para el canal TRO el factor político es altamente influyente y determinante por su naturaleza de canal público y se siente afectado por los intereses políticos y gubernamentales de los gobernadores de turno, de los departamentos de Santander y Norte de Santander que hacen parte de la Junta Administradora del canal.

La gobernación de cada departamento es la encargada de la gestión, administración y ejecución a escala regional de la televisión pública regional. Es importante resaltar la importancia de que los gobernantes conozcan los alcances que tiene la televisión pública, en los habitantes de cada región; la falta de claridad de lo que aporta, trasmite y culturiza, no permite una visión clara y por ende no hay apoyo comercial, todo está concentrado en los productores independientes, sin tener en cuenta la capacidad de TRO. Tiene a su cargo el desarrollo de políticas que en materia de televisión, determina la ley, y que por tanto tiene a su cargo ejercer la intervención estatal en el espectro electromagnético utilizado para el servicio de la televisión.

3.2.2. Legislación y regulación: El ministerio de comunicaciones es la entidad que se encarga de la dirección, control y planeación. Pero aun no existe una política de estado en el apoyo de la gestión pública de los canales regionales, como es el costo del uso de las frecuencias de microondas situación que impide una evolución en las telecomunicaciones y que afecta directamente la televisión pública regional.

El principio básico de la comisión nacional de televisión es el fomento de la calidad de la televisión para lo cual procederá a construir el sistema de calidad de la televisión; a impulsar la producción bajo estándares internacionales de calidad,

lo mismo que la constitución de empresas productoras y comercializadoras de televisión; a impulsar la realización de estudios e investigaciones sobre el medio, y a fomentar la formación y calificación de operadores y prestatarios del servicio.

Parte fundamental de las tareas asignadas a la Comisión Nacional de Televisión, se refiere a la función específica de formular los planes y programas sectoriales para el desarrollo de los servicios de televisión. La asignación de recursos por parte de la CNTV no presenta una política clara que brinde confianza y transparencia.

El área jurídica del canal TRO se ve imposibilitada para hacer cumplir a los contratistas, la garantía única que contempla la ley 80, además no ha implementado procedimientos adecuados, ni la estandarización de formatos de contratación para las diferentes áreas de la empresa.

Siendo un canal público y que esta respaldado por la CNTV brinda una gran confianza en cuanto a lo jurídico y a la regulación, pues son la misma familia y en tal sentido se presenta apoyo y flexibilidad sin que esto signifique que haya inclinaciones que le den ventajas en el mercado.

El Plan de Ordenamiento Territorial (POT) lo lleva a realizar algunos cambios de ubicación e infraestructura, para el cual requiere de gran atención y destinación de recurso para cumplir con lineamientos legales. Estos cambios indirectamente suplen una necesidad apremiante como es la infraestructura física.

3.3. FACTOR TECNOLÓGICO

La tecnología en medios de difusión televisiva tiene grandes avances, como televisión por cable, televisión satelital, televisión por comunicación IP y la difusión por el Internet, que hace llegar la información a todo el mundo.

3.3.1. Avances en telecomunicaciones: Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios, como la ingeniería en computación, la robótica, las comunicaciones espaciales, comunicación vía satelital, el láser, los clones, entre otros.

Aumento del uso de Internet: Nigel Morris, presidente de Carat Interactive comenta, "este estudio de la EIAA cuantifica nuestra convicción de que cada vez más personas usan Internet durante más tiempo en detrimento de otros medios". "A pesar de esto, la inversión en publicidad online sólo representa el 1.5% en todo Europa" Morris concluye: "Hoy por hoy el uso de Internet por parte de los consumidores está por delante del mercado de la publicidad. Las marcas necesitan evaluar constantemente el papel de Internet y analizar su mejor integración con la finalidad de desarrollar programas de marketing y comunicación verdaderamente efectivos y eficientes

Para el canal TRO, es muy importante contar con los patrones tecnológicos que el medio de las telecomunicaciones requiere, para definir adecuadamente las posibilidades de competitividad en el medio, y la efectividad en decisiones sobre equipos, procesos, diseño, entre otros; obteniendo estas características aumentara las posibilidades de desarrollo empresarial

3.3.2. Nuevas tecnologías en equipos: La tecnología como herramienta en la actualidad es algo imprescindible en una organización. El canal TRO no es ajeno a esta, por lo tanto avances en las telecomunicaciones son una gran oportunidad para que se proyecte al futuro y se haga aprovechamiento real de dicho recurso.

La tecnología en equipos y en formatos de producción han sido ajenos por múltiples motivos, sin embargo el estar a la vanguardia son la única forma de mantenerse competitivamente en el mercado.

3.3.3. Nuevas tecnologías en servicios: Existen avances tecnológicos de apoyo a la administración que son muy útiles y también revisten de gran atención, el uso de la herramienta de INTRANET es una herramienta clave para mejorar la información, líneas de mando, fortalecen e identificar las funciones y responsabilidades, sentido de pertenencia, entre otras.

Según algunos autores dicen “la empresa que no esta en la autopista del internet es porque no existe”. Tener un portal en INTERNET nos elimina las barreras de la distancia y del tiempo, y todo lo que esta herramienta brinda y que en la gran mayoría son ventajas.

El último estudio desarrollado por la Asociación Europea de Publicidad Interactiva demuestra que Internet se posiciona por delante de las revistas y justo detrás de los periódicos en el ranking de medios usados por los europeos.

3.3.4. Transferencia tecnológica: Los convenios interinstitucionales son de gran importancia para el mantenimiento y desarrollo de las empresas, el canal TRO tiene una gran ventaja en tal sentido porque cuenta con el apoyo de la CNTV como articulador de gestiones para convenios de cooperación tecnológica con otros canales regionales o públicos.

3.4. FACTOR DEL MERCADO:

Para lograr tener una ventaja competitiva es la parte de la estrategia empresarial que se encarga del plan que tiene la dirección para competir con éxito: como crear una ventaja competitiva, como funcionar mejor que los rivales

La televisión regional debe competir como alternativa, con imaginación, con presencia en la región, con referentes propios y debe generar opinión sobre problemas soluciones y alternativas.

La televisión regional debe buscar herramientas diferentes para el marketing de sus productos, y planificarlos y venderlos con el valor agregado la rentabilidad social. No podemos despreciar el rating, pero teniendo en cuenta que la medición es incompleta en el caso de las regiones, debemos buscar otros mecanismos de medición para llenarnos de argumentos positivos frente al patrocinador o el anunciante.

3.4.1. Rivalidad entre las empresas que compiten. Esta se presenta por competencia de precios, mejorar los servicios, aumentar las características de los servicios, ofrecer mas garantías, aumentar la publicidad y todos Con el objetivo de mejorar su posición en el mercado.

3.4.2. La competencia: Las empresas competidoras del canal TRO: presentamos un análisis enfocado en tres aspectos, nacional, regional y local.

Medios masivos de comunicación:

- Débil comunicación con otros medios de comunicación de la región.
- Algunos miembros de comunicación perciben el Canal TRO como competencia, generando registros poco objetivos contra la empresa, en sus propios medios.
- Desinformación de lo que significa el proceso de la Televisión Publica Regional.

- Ausencia de registro de información importante para sus lectores y oyentes sobre la programación del Canal TRO.

3.4.2.1. **Ámbito Nacional Operadores privados:** Canal Capital - Caracol Televisión - RCN Televisión (Radio Cadena Nacional).

Cable y Satélite: EPM TV - DirecTV Colombia - Sky Television - Cable Centro - TV Cable

En el negocio de la televisión en Colombia, existen dos canales que, por pertenecer a los más importantes grupos económicos del país, manejan presupuestos gigantescos y por lo tanto presentan un gran desarrollo aventajado a los demás competidores. En tal sentido la competencia es enfocada por el rating que mide los resultados de la publicidad emitida, que en últimas es la que dinamiza el mercado de la televisión.

3.4.2.2. **Canales regionales:** Tele Antioquia (Canal Regional de Televisión de Antioquia) - Tele Caribe - Telé café - Tele Medellín – Telé pacífico – TRO. Señal Colombia (Canal público cultural y educativo).

- Aunque las condiciones están dadas y las experiencias mundiales de desarrollo lo demuestran, Los canales regionales no aprovechan para presentar una política de integración y apoyo interdisciplinario que los lleve a las mejoras y a un desarrollo continuo.
- Desaprovechamiento de las ventajas competitivas de compra de equipos y de material audiovisual, realización Y coproducciones para acceder a mejores precios y servicios.
- Falta de criterios unificados y concentrados para demandas políticas y técnicas ante los organismos del orden Nacional.
- No todos los Canales Regionales cuentan con el mismo nivel de desarrollo.

- No todos los canales regionales comparten el mismo concepto sobre el significado de los que es la Televisión Pública Regional.

3.4.2.3. Canales locales

Para el canal TRO es importante, mantener, integración con los canales locales para apoyar su gestión en la producción y realización de programas con calidad, fortaleciendo el concepto de televisión pública a todos sus televidentes.

El canal TRO deberá realizar un estudio para diseñar y evaluar nuevos productos y servicios atractivos, que incentiven a la tele audiencia regional a ser más participes de la programación y servicios que presenta el canal. Todo esto requiere de inversiones que van acorde a que se desea ofrecer.

Algunos de los servicios que se deberían promover es el alquiler de equipos, tener equipos de grabación móviles, fortalecer el servicio de grabación de comerciales, creación de un grupo fuerte de escuela de actuación y teatro.

3.5. FACTOR SOCIAL, CULTURAL, Y EDUCATIVO.

La educación en televisión ya no tiene como finalidad los aprendizajes de contenidos (no se puede seguir confundiendo con escolarización) sino la construcción de la ciudadanía expresiva y la promoción de un proyecto ético, que para el caso colombiano es la convivencia pacífica y el reconocimiento de la pluralidad cultural.

3.5.1. Factor social: Los canales comunitarios son una de las alternativas más interesantes del nuevo paisaje televisivo colombiano por su capacidad de conectar con los sectores populares, la naturaleza de su gestión que combina formalidad e informalidad y la creatividad de algunos de ellos para producir y programar

materiales asociados a las necesidades de la gente. Esta vinculación entre televisión y procesos sociales es central para el diseño y la acción de los canales públicos.

3.5.2. Factor cultural: Las transformaciones del medio ambiente educativo y comunicativo implican que hay que replantear el modelo pedagógico y los conceptos de educación, cultura y comunicación. Asistimos a nuevas-otras formas de cultura, de ver y leer, de aprender y conocer, de hacer y diseñar televisión, de construcción de ciudadanía. Hoy se requiere formar ciudadanos capaces de autodeterminación, de respetar, convivir y concertar. Hoy se necesita una educación que forme para la convivencia y una comunicación que sea capaz de dar "verdaderamente" la palabra a los ciudadanos.

El canal TRO debe cubrir las expectativas de los televidentes de dos regiones que comparten su cercanía geográfica pero se encuentra variedad en su entorno cultural, el área rural de Norte de Santander (Cúcuta) durante años ha estado influenciada por la cultura del vecino país (Venezuela). Revisando el pasado, en esta región los canales colombianos tenían poca audiencia debido a la gran variedad de programación y al cubrimiento que tenían los canales venezolanos. Se debe romper la fidelidad de los televidentes hacia su preferencia por la programación venezolana.

3.5.3. Factor educativo: Los convenios interinstitucionales con entidades educativas son un respaldo importante en cuanto al intercambio de conocimiento y experiencia las cuales marchan mancomunadamente hacia el éxito empresarial.

Se presenta un débil fomento de la investigación en el tema de la televisión y de hábitos de la región, que fácilmente pueden ser enfocados, orientados y dirigidos por las áreas del canal TRO, brindando ventajas un desarrollo del conocimiento en temas de la televisión y con bajos recursos económicos.

Una mayor integración con entes vivos de las universidades con el fin de fortalecer la finalidad social y cultural de la televisión pública, es una ayuda muy económica para los canales regionales, el canal TRO no ha aprovechado este factor para sacarle el mayor provecho.

3.6. DEFINICION DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM):

Para poder identificar las amenazas y oportunidades del canal TRO se realizo el siguiente procedimiento:

1. Se reunió la mayor cantidad posible del personal de la empresa, para realizar una lluvia de ideas en cuanto a los factores internos (Amenazas y Oportunidades).
2. Se organizaron las variables específicas en las variables principales a las que correspondan y estas en los factores. Se decidió tomar por aparte los factores para no discriminar ni dejar ninguna variable por fuera.
3. Luego se separaron las variables específicas por amenazas - oportunidades. Se calculo el numero $(n/2)+1$ para los factores y se dio a conocer a todo el personal que califiquen a la variable mas importante con el valor de $(n/2)+1$, la siguiente con $(n/2)$ y así sucesivamente.
4. Después de un análisis de cada una de las variables, se realizo la votación individualizada para dar un puntaje a cada variable.

5. Luego registran y suma la votación de todos los integrantes y para todas las variables específicas, y con la variable que tenga mayor puntaje se le aplica el procedimiento de PARETO, que es una herramienta para detectar los problemas de mayor relevancia y primordialmente consiste en multiplicar el mayor puntaje por 0.8 y las variables que obtengan puntaje superior a este son seleccionadas, las demás se eliminan del listado.
6. A continuación se realizó la ponderación de cada variable tanto de fortalezas- debilidades, se toma el puntaje de cada variable y se divide por la suma total de fortalezas- debilidades.
7. Por último se realizó el proceso de valoración y evaluación del valor en relación a $(1+4)/2 = 2.5$ así:

FACTORES EXTERNOS

Valor de -1- para amenaza alta

Valor de -2- para amenaza baja

Valor de -3- para oportunidad baja

Valor de -4- para oportunidad alta

Los resultados para definir el perfil POAM se presentan en las tablas 5, 6 y 7

TABLA 5. OPORTUNIDADES

VARIABLES ESPECIFICAS	CANTIDAD	(n/2)+1
	FACTOR ECONOMICO	
Globalización		1
POLITICO - JURIDICO		
Legislación y regulación		
Plan de ordenamiento territorial		2
FACTOR TECNOLOGICO		
Avances en telecomunicaciones		
Trasferencias de tecnológica		
Gestión tecnológica		
Nuevas tecnologías administrativas		3
FACTOR COMPETIVO		
Canales regionales y locales		
Comparación de precios		2
FACTOR SOCIO, CULTURAL Y EDUCATIVO		
Educativo		
Social		
Cultural		2

TABALA 6. AMENAZAS

VARIABLES ESPECIFICAS	CANTIDAD	(n/2)+1
	FACTOR ECONOMICO	
Inflación	1	
Política tributaria	2	
Dependencia estatal	3	
Orden publico	4	3
POLITICO - JURIDICO		
Orden publico	1	
Dependencia del gobierno regional	2	
Influencia de varios entes políticos	3	2
FACTOR TECNOLOGICO		
Tecnología en equipos	1	
Nuevas tecnologías en servicios	2	
Nuevos competidores de la televisión	3	2
FACTOR COMPETIVO		
Canales nacionales	1	1

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

La Planeación Estratégica es un proceso que permite a una organización ser activa en la formulación de su futuro; es el movimiento planeado desde un presente incompletamente comprendido hasta el futuro deseado y probable, con un objetivo, a varios años; es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos; es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, que permiten tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre.

Se reconoce ampliamente que hoy en día se está viviendo a un ritmo acelerado y una complejidad de cambios que afectan a las organizaciones. El proceso de Planeación Estratégica está basado en la creencia de que una empresa debería verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas.

Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que les permitan obtener beneficios de las fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, que la conduzcan a reducir las debilidades internas y a evitar el impacto de las amenazas externas. En este proceso descansa o radica la esencia de la Planeación Estratégica.

Todos los negocios son sistemas vivos que crecen, o declinan, proliferan y evolucionan, para proporcionar productos y servicios. Para poder sobrevivir, hoy en día, las empresas de todo tipo y tamaño deben estar capacitadas para identificar la necesidad de cambios y poder adaptarse a ellos.

Actualmente se ha llegado a la conclusión de que el proceso de la Planeación Estratégica es de vital importancia para el éxito de las distintas organizaciones con y sin fines de lucro. De allí la importancia de la formulación y ejecución de estrategias.

El direccionamiento estratégico requiere de la definición y análisis de aspectos como:

- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Valores corporativos
- ✓ Análisis de estrategias
- ✓ Planteamiento de estrategias.

4.1. MISION

El canal regional del oriente colombiano es una empresa industrial y comercial del estado, que cuenta con la infraestructura técnica y humana necesaria para la operación, producción y emisión de programación de calidad con el fin de satisfacer la necesidad de los hogares de la región en los aspectos cultural, social y educativos para fortalecer y mejorar los valores individuales y sociales de los habitantes del Nororiente colombiano.

4.2. VISION

En cinco años seremos la empresa líder de televisión regional en el territorio colombiano. Reconocidos por la calidad del servicio ofrecido fomentando y fortaleciendo los principios y valores de la sociedad que conforman el nororiente colombiano.

4.3. VALORES CORPORATIVOS

Nuestras principales directrices que rigen la forma como hacemos las cosas y que nos dan la identidad corporativa son:

Somos una organización de Calidad reconocida por la excelencia de los productos y/o servicios ofrecidos.

Compromiso con el objetivo, desarrollo y consecución de la misión en la organización en general y todas sus áreas en particular, con la participación de todos sus asociados, fomentando así el trabajo en equipo.

Asumir con Responsabilidad el reto social de contribuir significativamente en el desarrollo y bienestar tanto de la comunidad en general como de sus colaboradores en particular, dentro de un marco ético establecido.

Promover y estimular la Participación en la innovación y desarrollo de proyectos por parte de nuestros colaboradores.

Fomentar en la organización la cultura de trabajar bajo el principio de facilitar el Desarrollo de nuestros asociados

Motivar el sentido de Pertenencia de todos y cada uno de los colaboradores de la organización.

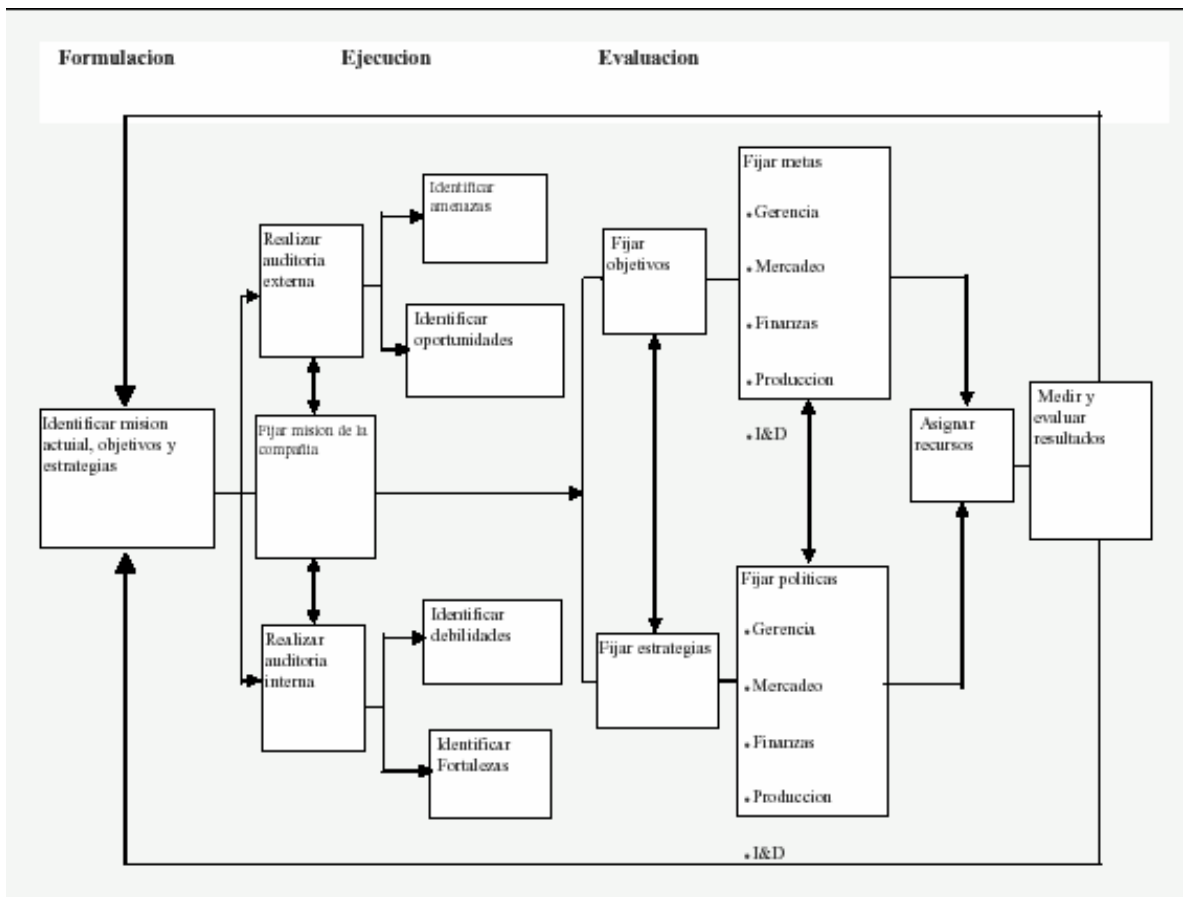
4.4. ANALISIS DE INFORMACION PARA SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

“El análisis y la elección de estrategias, pretende determinar los curso alternativos de acción que permitirán ala empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus

objetivos. Las estrategias los objetivos y la misión que tiene la empresa sumados a la información de las auditorias externa e interna, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables”-

En la Figura 6. se presenta un esquema de las etapas que involucra un proceso de planeacion estratégica.

FIGURA 6. ESQUEMA DE PLANEACION ESTRATEGICA



4.4.1. Análisis de factores internos (PCI) y externo (POAM):

Con el trabajo realizado fueron seleccionadas 16 debilidades y 15 fortalezas, a las cuales se les dio votación por parte de 10 personas del canal TRO que dieron sus puntos de vista a cerca de cada una de las variables específicas. Se tomaron las fortalezas y debilidades como un todo lo que indica que no se dio una valoración por áreas sino que todas las áreas tienen la misma importancia.

La auditoría gerencial fue la que más variables específicas presentó para el estudio, en el análisis general las debilidades son el 57% y fortalezas el restante 43%.

Después del proceso de valoración se obtiene que el canal TRO en sus fortalezas un gran aporte a los resultados lo que requiere mantenerlas y tratar de hacer mejoras y las debilidades requieren de mayor atención. Todo se ve reflejado en una valoración de 2.42, ver tabla NN3

Para el caso del análisis POAM, se encontraron 7 oportunidades y 7 amenazas, con valoraciones de 52% y 48% respectivamente. La evaluación de los factores externos nos permite proyectar a mediano y largo plazo las actividades a seguir y por lo tanto en el caso en particular del canal TRO presentó un buen balance porque el total ponderado es ligeramente superior de 2.5, por lo que requiere de estrategias que nos ayuden a afrontar las amenazas y aprovechar las condiciones que tiene el canal para potencializar las oportunidades que nos brinda el medio en el que se desenvuelve la entidad.

4.4.2. Matriz DOFA:

Su información de entrada proviene de las matrices de la entrada de datos, que muestran las debilidades y fortalezas internas y las amenazas y oportunidades externas, conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

FO: Fortalezas internas con el objeto de aprovechar las Oportunidades externas.

DO: mejora las Debilidades internas valiéndose de las Oportunidades externas

FA: Fortalezas de una empresa para evitar y reducir al máximo el impacto de las Amenazas externas.

DA: derrota las Debilidades internas y elude las Amenazas ambientales.

Se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo aprovechando las oportunidades y fortalezas.

Se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo aprovechando las oportunidades y fortalezas.

Los pasos para construir la matriz DOFA son los siguientes:

1. Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
2. Hacer una lista de las comparaciones internas claves.
3. Hacer una lista de las comparaciones externas claves.
4. Hacer una lista de las amenazas externas claves.
5. Hacer comparaciones FO, DO, FA y DA.

Las estrategias planteadas se presentan en la matriz DOFA de la Tabla 8.

Se plantearon cinco estrategias dos de tipo DO, y una de cada una para FO, FA y DA.

4.4.3. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción: (PEEA):

Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA), y fortaleza de la industria (FI). Las dos dimensiones internas, FF y VC, así como las dos externas, FI y EA, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.

Hay numerosas variables que podrían abarcar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEEA, de acuerdo con la organización a que ella refiera. La matriz PEEA debe adaptarse a la organización particular que estudia y basarse preferiblemente en información real.

Los pasos que se requieren para el desarrollo de una matriz PEEA son:

1. Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor) a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada una de las variables que comprendan esas dimensiones.
2. Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluida en la respectiva dimensión.
3. Marcar los resultados promedio para FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente en la matriz PEEA.
4. Sumar los resultados sobre el eje x (horizontal) y marcar el punto resultante sobre x. Sumar los dos resultados en el eje y (vertical) y marcar el punto resultante sobre y.

5. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras) más apropiadas para la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz PEEA tenemos que el tipo de estrategia debe ser, de carácter AGRESIVO, siendo esta una excelente posición para utilizar las fortalezas internas con el objeto de: aprovechar las oportunidades externas; vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas. Por tanto la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia delante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la diversificación del conglomerado, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de ellas puede ser factible, teniendo en cuenta las circunstancias específicas que afronte la empresa. Ver la tabla 9.

4.4.4. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (CPE):

Esta matriz sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Es la más actual de las técnicas analíticas de formulación de estrategias; utiliza información de entrada de los análisis de factores internos y externos y los resultados comparativos de los análisis de la matriz DOFA, para decidir objetivamente sobre estrategias alternativas.

Los pasos para construir la matriz CPE son:

1. Hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la matriz CPE.
2. Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo clave.

3. Analizar las matrices DOFA y análisis interno y externo e identificar estrategias alternativas que la organización proyecte llevar a cabo.
4. Determinar los puntajes de atracción. Valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas.
5. Calcular los puntajes totales de atracción. Producto de multiplicar las clasificaciones por los puntos de atracción en cada fila.
6. Calcular la suma total de los puntajes de atracción. Sumatoria de todos los puntajes totales de atracción. Estos puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas.

Los resultado que se presentan en la Tabla 10, manifiestan que las estrategias de mayor impacto para ser ejecutadas prioritariamente por el canal TRO son la 2. Ampliación de la programación y la 3. Estrategias de comercialización. Las demás estrategias tienen un peso muy cercano lo que no presenta grandes diferencias de prioridad debe darse gran importancia.

4.5. CONCEPTOS Y COMPONENTES DE UNA ESTRATEGIA:

4.5.1. ESTRATEGIA:

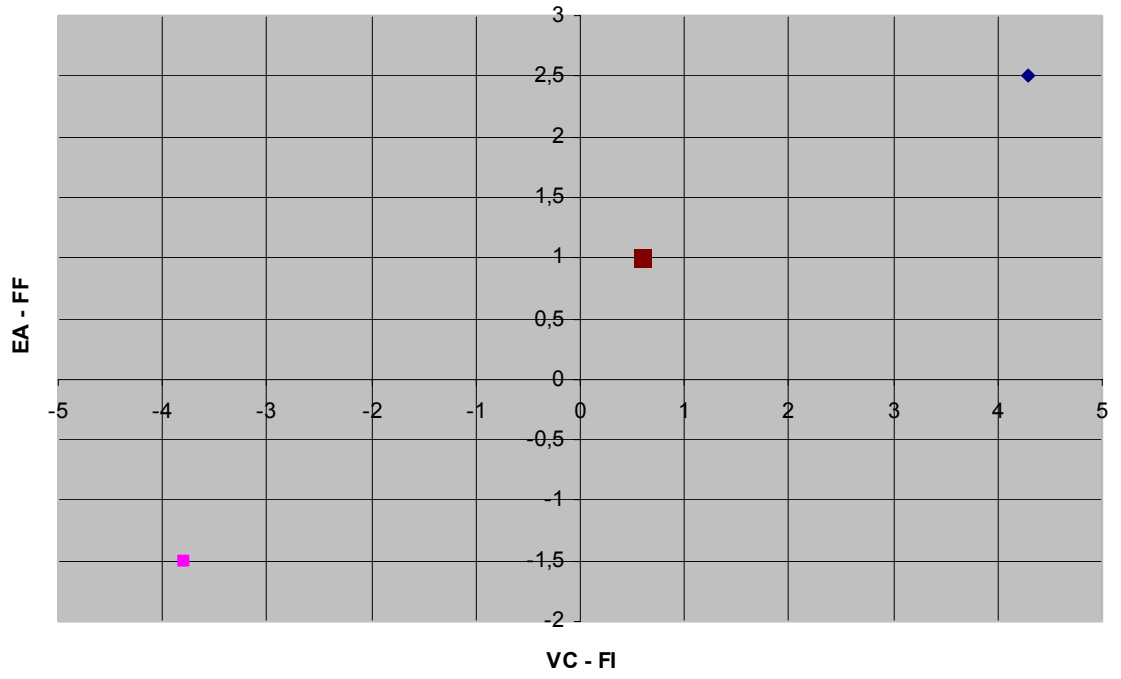
Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos.

La estrategia es en la empresa de hoy en día, el tema gerencial más importante y lo seguirá siendo. La estrategia empresarial ha cambiado de la lucha clásica por lograr la mayor participación de mercado, a la configuración de escenarios

TABLA 9. MATRIZ PEEA.

	VALORACION
FORTALEZA FINANCIERA	
Liquidez	1,0
Rentabilidad	1,0
Apalancamiento	3,0
Apoyo gubernamental	5,0
	2,5
FORTALEZA INDUSTRIAL	
Imagen institucional	5,0
Satisfacción a anunciantes y competidores	5,0
Preferencia regional	3,0
	4,3
VENTAJAS COMPETITIVAS	
Competitividad de precios	-2,0
Tecnología	-5,0
Cubrimiento y calidad de señal	-5,0
Satisfacción de necesidad del televidente	-3,0
	-3,8
ESTABILIDAD AMBIENTAL	
Globalización	-2,0
Legislación y regulación	-1,0
Dependencia estatal	-1,0
Competencia con otros canales regionales y locales	-2,0
	-1,5
EJE X	0,6
EJE Y	1,0

MATRIZ PEEA



dinámicos de oportunidades de negocios que generen riqueza, a proponer enfoques estratégicos audaces para mantenerse en un nuevo mundo de ecosistemas empresariales que constantemente tenemos que explorar y analizar. El gerente de hoy debe salir de su torre de marfil, sumergirse en las realidades del mercado, interactuar con sus clientes internos y externos y crear una intención estratégica que no es cosa distinta que crear un punto de vista con respecto al futuro.

Contar con una amplia gama de estrategias o alternativas por seleccionar, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos.

En el libro "La Estrategia de la Empresa", Ansoff plantea la estrategia como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado, que define la naturaleza esencial de los negocios en que actúa la organización y los negocios que prevé para el futuro.

Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

- *Determinación de los cursos de acción o alternativas*, Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
- *Evaluación*. Analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como la investigación de operaciones, árboles de decisión, etc.
- *Selección de alternativas*. Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.

4.5.1.1. Importancia de las estrategias

- La falta de estrategias puede originar que no se logren los objetivos.

- Son lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa al establecer varios caminos para llegar al objetivo.
- Sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar las decisiones.
- Facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas, eligiendo aquella de la que se esperan mejores resultados.
- Establecen otras alternativas, como previsión para el caso de posibles fallas en la estrategia elegida.
- La creciente competencia hace necesario su establecimiento.
- Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

4.5.1.2. Lineamientos para establecer estrategias. Para que las estrategias sean operables y cumplan con su función, es necesario:

- Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo.
- Determinarlas con claridad.
- No confundir las estrategias con las tácticas, ya que éstas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
- Considerar las experiencias pasadas en su establecimiento, esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.
- Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.
- Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación.

4.5.1.3. Características de las estrategias

- Su vigencia está estrechamente vinculada a la del objetivo u objetivos para las que fueron diseñadas; una vez alcanzados los objetivos, a la par del establecimiento de unos nuevos, es necesario formular nuevas estrategias.

- Debido a la dinámica del medio ambiente, una estrategia que en cierto momento fue útil, puede ser en otro tiempo, la menos indicada para lograr el mismo objetivo.
- Para cada área clave es necesario establecer una estrategia específica.
- Se establecen en los niveles jerárquicos más altos.

4.5.2. OBJETIVOS:

El objetivo es aquella actividad proyectada que se ha seleccionado antes de su ejecución y está basada en apreciaciones subjetivas como en razonamientos técnicos no subjetivos de acuerdo a las características que posee la situación que se pretende transformar.

Los objetivos son los resultados que se esperan de la ejecución de cierta estrategia, mientras que las estrategias representan las acciones a realizar para el logro de los objetivos.

El periodo para los objetivos y estrategias debe ser uniforme (de 2 a 5 años).

Una estrategia, así como un objetivo puede ser un fin, si estos se fijan con claridad producen múltiples beneficios, suministran dirección, permiten sinergia, colaboran en la evaluación y reducen la incertidumbre.

La determinación de objetivos es un componente esencial del proceso de Dirección Estratégica. Los objetivos se llevan a la práctica a medida que se seleccionan y formulan estrategias factibles. Los objetivos presentan las prioridades de la organización, sirven de base para verificar el valor de las metas y los planes, además ayudan a evitar errores por omisión.

El objetivo debe ser:

Direccional. Una manera de pensar los cambios que se estiman producir en una situación es un "viaje" desde el estado presente al estado deseado.

Optimizador. El objetivo debe encuadrarse dentro de la realidad y debe corresponderse con la dinámica social. Igualmente debe responder a la mejor utilización de los recursos materiales y humanos disponibles, de modo tal que no solo se logre la efectividad a través de su uso, sino que esa efectividad se consiga con la mayor eficiencia.

Coherente o Consistente. Los objetivos del plan así como los objetivos de los programas, proyectos, operaciones o cualquier otra forma de agregación de acciones deben mantener relación entre si y con los problemas o situaciones que se pretenden transformar.

Viable o Realista. El objetivo debe ser factible o posible de lograr, sin embargo, no es fácil fijar objetivos prácticos ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su de-terminación.

Concreto y preciso. El objetivo debe poseer un equilibrio aceptable o apropiado en cuanto a su formulación.

Negociado. Un requisito obvio para un objetivo es que su logro debe apoyar los propósitos básicos o razón de ser de las organizaciones.

Controlable o Medible. Hasta donde sea posible, los objetivos deberían establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuando.

4.5.3. METAS

Definimos la palabra metas como el "aterrizar" los objetivos, definiéndolas en cortos y medianos plazos, como punto de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo.

Las metas son resultados a corto plazo (anuales). Son fundamentales para la ejecución acertada de estrategias debido a que forman la base para la asignación de recursos, constituyen un instrumento para controlar el avance hacia el logro de los objetivos y fijan prioridades de la empresa.

Las metas deben ser bien formuladas, que sean coherentes con los objetivos señalados y que sirvan de respaldo a la ejecución de las estrategias. Las metas deben ser medibles, coherentes, razonables, estimulantes, claras y que se conozcan dentro de la organización. Deben informar sobre cantidad, costo tiempo y ser verificables.

4.5.4. POLITICAS

Se puede definir como la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, utilizando las estrategias propuestas, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas.

Son guías de opción y de pensamiento para la toma de decisiones, permitiendo la discrecionalidad; Se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia, las políticas con frecuencia se formulan en términos de actividades, servicios, personal, etc.

Se deben fijar políticas para resolver los problemas de la organización que surgen de los cambios en la dirección de estrategias. Por lo que es necesario establecer las partidas, métodos, procedimientos, reglas, formas administrativas específicas para darle apoyo al trabajo que busca las metas que se han fijado.

Las políticas son instrumentos para la ejecución de estrategias, fijan las reglas de acción que deben tomarse para lograr las metas y objetivos de la empresa. En definitiva, las políticas vendrían a ser las reglas del juego necesarias para lograr los objetivos establecidos. Hay diferentes tipos de política dentro de una empresa.

4.5.5 ASIGNACION DE RECURSOS:

Después de la formulación de metas y políticas, se procede a la asignación de recursos. Este proceso debe realizarse de acuerdo con las prioridades fijadas en las metas aprobadas; son éstas las que imponen la forma en que se asignarán los recursos.

Todas las empresas disponen, por lo menos, de cuatro tipos de recursos que son utilizados para lograr las metas deseadas, estos son: financieros, físicos, humanos y tecnológicos.

Frecuentemente, la demanda de recursos es más grande que la totalidad de los recursos disponibles. Por lo tanto, es necesario utilizar un enfoque sistemático para la asignación de recursos; este enfoque incluye ciertas etapas que podemos mencionar:

- Efectuar un inventario de todos los recursos que están a disposición de la empresa.

- Desarrollar un inventario de recursos de cada departamento.
- Realizar solicitudes de recursos.
- Asignar en forma apropiada los recursos para cada departamento y poder preparar los presupuestos operativos anuales de la institución.

4.5.6. INDICADOR DE GESTION

Los Indicadores de Gestión, son parámetros numéricos, que a partir de datos previamente definidos y organizados, permiten tener una idea del cumplimiento de los planes establecidos, y permiten la toma de decisiones para corregir las desviaciones. Son mediciones de los logros y el cumplimiento de la misión y objetivos de un determinado proceso.

Sirven como herramienta a los dueños de ese proceso para el Mejoramiento continuo de la calidad en la toma de decisiones, lo cual se traduce en una mejor calidad del producto o del servicio resultado de este proceso

Un indicador de gestión tiene como características: Que es Objetivo, cuantificable, verificable, que agregue valor al proceso de toma de decisiones, comunicados y divulgados, establecidos en consenso y que reflejen el compromiso de quienes lo establecieron.

4.5.6.1. Ventajas de los indicadores de gestión para el equipo de trabajo

- ❖ Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mejoramiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- ❖ Estimular y promover el trabajo en equipo.

- ❖ Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- ❖ Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.

4.5.6.2. Ventajas de los indicadores de gestión para el negocio y actividades:

- ❖ Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- ❖ Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar qué también se están logrando los objetivos propuestos.
- ❖ Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- ❖ Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos positivos.
- ❖ Contar con información que permita priorizar actividades basados en la necesidad de cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

4.5.6.3. Ventajas de los indicadores de gestión para la organización.

- ❖ Disponer de información corporativa, que permita contar con parámetros para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- ❖ Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- ❖ Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización y la gestión general de la empresa con respecto al cumplimiento de su Misión y Objetivos.
- ❖ Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

4.6 OPCIONES ESTRATEGICAS PARA EL CANAL REGIONAL DEL ORIENTE CANAL TRO.

Con base en los análisis de las matrices se establecieron cinco estrategias que se establecen detalladamente a continuación.

4.6.1. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y SISTEMA DE CALIDAD:

Establecer una estructura organizacional acorde a las necesidades del canal TRO, con orientación futurista aprovechando los avances tecnológicos, y manteniendo los procesos y el personal alineados con los estándares de calidad y disciplina de mejora continua, que mantengan la entidad en carácter competitivo con los demás canales regionales.

4.6.1.1. OBJETIVO: Evaluar una nueva estructura organizacional flexible a las necesidades actuales y futuras del canal TRO, manteniéndolo alineado con los estándares de calidad y en disciplina de mejora continua que lo mantenga competitivo con los demás canales regionales

4.6.1.2. METAS: Se deben cumplir una serie de metas para dar cumplimiento con el objetivo planteado:

- a. Presentar una propuesta de organigrama unánime por parte de la actual organización antes del 30 de Agosto del presente año.
- b. Con base en la anterior propuesta de organización, crear manual de funciones y responsabilidades, definir líneas de mando, comunicación y perfil del cargo para los integrantes de la nueva organización. Para realizarse antes del 30 de septiembre del 2005.

- c. Hacer la organización de los procesos que se rigen en el canal TRO y su respectivo manual de procesos. A 30 de septiembre de 2005.
- d. Capacitar a todo el personal en el proceso de sistema de calidad y con el transcurso del tiempo crear la disciplina de administrar y mantener las políticas de calidad. Este proceso requiere de un año y medio con total verificación.
- e. Involucrar a la organización en procesos de mejora continua y llevar el canal a la certificación de los procesos que aplica, antes febrero del año 2007.

4.6.1.3. POLÍTICAS:

Todo el personal debe estar en completa sinergia con la decisión de cambios en la organización. Los actuales jefes de áreas y la alta gerencia tienen bajo su responsabilidad la reestructuración que lleve al óptimo funcionamiento de la entidad, por lo tanto la disposición de tiempo para discusiones y reuniones es prioritaria para dicho fin.

Después de establecido y aprobado el manual de funciones, todos los funcionarios de la entidad deberán conocerlo, apropiarse de sus funciones, responsabilidades, líneas de mando y todo lo que contiene dicho manual; se debe entregar una copia a todos los funcionarios.

De la misma forma se debe dar a conocer el manual de procesos que se rigen para el canal TRO y que también tiene sus responsables en cada uno.

Para lo anterior es recomendable hacer reuniones periódicas para orientar y retroalimentar a los integrantes de la organización en lo relacionado a los nuevos lineamientos de dirección estratégica.

Todo el personal debe mantener sinergia en cuanto a las mejoras y a la responsabilidad de entrar en un programa de certificación por una entidad como el ICONTEC.

4.6.1.4. ASIGNACION DE RECURSOS:

4.6.1.4.1. HUMANO: Inicialmente se requiere que los responsables de las actuales áreas dispongan de tiempo para la realización de las actividades propuestas para esta estrategia.

El canal TRO requiere adicionalmente de una persona asesora, orientadora y guía en este proceso por lo que se propone que se lleve a cabo por un estudiante de Ingeniería Industrial de la Universidad Industrial de Santander la cual dentro de su pensul requiere que los estudiantes realicen una practica empresarial para definir manual de funciones y manual de procesos.

Para el proceso de certificación y mejoramiento continuo se propone trabajar con estudiantes de último semestres de Ingeniería Industrial de la Universidad Industrial de Santander, en modalidad de práctica empresarial. Este proceso requiere estar acompañado por el tiempo que sea necesario para que todos los integrantes de la organización entren en la cultura del mejoramiento continuo y el sistema se mantenga con un mínimo de esfuerzo.

Después se requiere de hacer seguimiento al sistema de calidad y prepararse para la auditoria anual de calidad, por la entidad certificadora.

4.6.1.4.2. FISICO: Las instalaciones del canal regional TRO son propicias para la realización de las actividades propuestas.

4.6.1.4.3. TECNOLGICOS: El canal cuenta con los medios audiovisuales necesarios, para reuniones, conferencias y presentaciones. Se requiere acceso a Internet para actualizarse en temas de gestión de la calidad.

4.6.1.4.4. FINANCIEROS: Se requiere de un auxilio para el transporte del estudiante, tomando un valor de \$100.000 por mes y por 3 meses, para un total de \$300.000 pesos

El estudiante en práctica se requiere por tres periodos de 6 meses, para un total de \$10'944.000 en los 18 meses.

	SALARIO	PARAFISCALES Y PRESTACIONES SOCIALES (60%)	TOTAL
ESTUDIANTE UIS	100.000		100.000
ESTUDIANTE EN PRACTICA - UIS	380.000	228.000	608.000

4.6.1.5. INDICADOR DE GESTION: Para el seguimiento a esta estrategia se plantea como indicador de gestión, el porcentaje de ejecución de las actividades programadas.

ACTIVIDAD	Programado mes	Ejecutado mes	Programado Acumulado	Ejecutado acumulado

4.6.2. DESARROLLO DEL SERVICIO: Ampliar la programación cubriendo las necesidades y prioridades de la televisión pública, enfocada en aspectos de interés regional, social, cultural y educativo para mejorar el posicionamiento y la imagen institucional del canal TRO.

4.6.2.1. OBJETIVO: Realizar en el 2005 y 2006 cambios escalonados en la programación para satisfacer las necesidades de los televidentes, anunciantes y productores de la región, teniendo en cuenta los diferentes sectores que la componen, la distribución geográfica rural y urbana, cultura, costumbres y creencias.

4.6.2.2. METAS: Para cumplir el objetivo planteado se presentan las siguientes acciones a seguir:

- a. A 30 de noviembre del año 2005 se debe realizar, organizar, analizar y evaluar encuestas orientadas a identificar las preferencias y las necesidades de los televidentes y los anunciantes y productores, llegando a un amplio universo de los pueblos de Santander y Norte de Santander, vinculando a sectores productivos (futuros anunciantes) gremios, instituciones y televidentes del área rural y urbana.
- b. Hacer un inventario de la programación existente que cumple las expectativas registradas en la anterior encuesta y cuantificar la necesidad de nuevos programas y su inclinación para satisfacer la necesidad de los encuestados. Determinar la viabilidad técnico-económica para que los nuevos programas se realicen como producción propia del canal TRO o presentar propuesta a los productores, universidades o instituciones interesadas en dicha realización. Actividad a realizar a 30 de enero del 2006.
- c. Realizar gestión para obtener derechos de emisión de programas que INRAVISION o SEÑAL COLOMBIA puedan tener y que puedan suplir

inicialmente las necesidades de los televidentes. Antes de diciembre del 2005.

- d. Puesta en marcha de nuevos programas que por lo menos cubran un 30% adicional de las expectativas de los televidentes, anunciantes y productores. A realizarse hasta 30 de Julio del 2006. Para 30 de diciembre del mismo año llegar a un cumplimiento superior al 80% de los resultados obtenidos de las encuestas de preferencia.
- e. Realizar cada 2 años una encuesta de preferencia, con el fin de actualizar las necesidades y preferencias de los televidentes, anunciantes y productores.

4.6.2.3. POLÍTICAS:

Todo el personal debe estar enterado y con instrucciones directas en los compromisos para la ejecución de las estrategias planteadas para el direccionamiento estratégico.

En este caso en particular el área de mercadeo será la responsable directa de la ejecución de esta estrategia y puede pedir la colaboración de otras áreas para la recolección, organización y tabulación de los datos; pero el análisis esta dentro de su función.

La dirección debe manejar la gestión o los convenios interinstitucionales con el fin de satisfacer los requerimientos del canal en cuanto a mejoramiento de la programación.

4.6.2.4. ASIGNACION DE RECURSOS:

4.6.2.4.1. HUMANO: Para la ejecución de la estrategia planteada se requiere disponer de personal en el área de mercadeo y que dedique tiempo importante en las siguientes actividades:

- ✓ Diseño apropiado de encuestas para televidentes, anunciantes y productores.
- ✓ Logística para la realización de las encuestas que involucre áreas rural y urbana.
- ✓ Organizar, tabular y analizar los datos de las encuestas.

Luego se debe disponer de personal de la gerencia, área financiera, área de producción para analizar la viabilidad técnico-económica de producción propia de los programas o para definir la presentación de propuestas de producción por terceros.

4.6.2.4.2. FISICOS: Las instalaciones del canal regional TRO son propicias para la realización de la gran mayoría de las actividades que requiere la ejecución de esta estrategia. Se requiere de salones de reunión dotados con computador, proyectos, tablero y papelería para apuntes; el canal cuenta con todos estos recursos.

4.6.2.4.3. TECNOLÓGICOS: El soporte tecnológico de mayor importancia son los computadores y una línea telefónica, por lo tanto el canal dispondrá de cómo mínimo un computador para la tabulación de datos y la línea telefónica para contactos con otras regiones.

4.6.2.4.4. FINANCIEROS:

Encuestas por teléfono:

Se propone realizar las encuestas por teléfono haciendo una preselección por directorio de tal forma que se puedan todos los ítems de la encuesta en área rural,

urbana, estratos, entes educativos, gubernamentales, sociales, entre otros; teniendo así diversidad de opiniones.

Esta propuesta requiere de consumo de impulsos por larga distancia nacional y local.

	No. Encuestas	Minutos por llamada	Valor minuto	Valor Total
Larga Distancia	700	15	200	2'100.000
Local	300	15	50	225.000
TOTAL	1.000			2'325.000

4.6.2.5. INDICADOR DE GESTION: Para el seguimiento a esta estrategia se plantea como indicador de gestión, la relación entre la cantidad de programas solicitados por los televidentes en las encuestas y la cantidad de programas que se implementan para suplir dicha necesidad.

$\% \text{ Satisfacción} = \text{Programación ejecutada} / \text{Programación solicitada}.$

4.6.3. PENETRACION EN EL MERCADO:

4.6.3.1. OBJETIVO: Incrementa los ingresos del canal TRO, creando políticas claras de comercialización, mercadeo y ventas; se requiere desarrollar una campaña de comercialización fuerte para incrementar las ventas de los productos y servicios que ofrece el canal TRO en lo que resta del año 2005 y todo el año 2006.

4.6.3.2. METAS: Para el cumplimiento de los objetivos se proponen las siguientes metas:

- a. En el mes de Agosto, realizar un inventario de productos y servicios que esta en capacidad de ofrecer el canal TRO.
- b. Diseñar una política de precios, teniendo en cuenta todos los factores que afectan el precio último de productos y servicios. Se debe terminar el 30 de octubre del 2005.
- c. Diseñar la estrategia optima de comercialización para llegar a los clientes potenciales de las ciudades principales de Cúcuta y Bucaramanga, secundarias como Barrancabermeja y capitales de provincia. Se debe ejecutar esta actividad entre septiembre y octubre del 2005
- d. Diseñar otra estrategia para llegar a los demás pueblos de las provincias. Para ejecutar en el mes de noviembre del 2005.
- e. Puesta en marcha de las estrategias de mercadeo y ventas para las ciudades principales, secundarias y capitales de provincia en el mes de noviembre y diciembre aprovechando la época decembrina y de vacaciones.
- f. La estrategia para los demás pueblos de la región se iniciara en febrero del año 2006.
- g. El mercadeo es un proceso que no se debe parar al contrario debe continuar con mejoras, que se adquieren con la experiencia ya adquirida.

4.6.3.3. POLITICAS:

La ejecución de esta estrategia requiere de un amplio esfuerzo de varias áreas de la organización, en particular del área de comercialización por lo tanto debe haber una sinergia y aptitud de apoyo y colaboración en tal sentido. La administración debe estar en continuo contacto y revisión de resultados obtenidos por el área de comercialización.

4.6.3.4. ASIGNACION DE RECURSOS:

4.6.3.4.1. HUMANO: La administración debe entregar la responsabilidad de la estrategia al jefe del área de mercadeo, el cual debe contar con un grupo de apoyo idóneo y capacitado para la ejecución de las actividades planteadas por lo que se propone trabajar con estudiantes de últimos semestres de carreras afines como: Ingeniería de mercados, mercadeo, Publicidad, Comunicadores sociales. Es necesario crear un grupo sólido y que tenga influencia en las ciudades de interés mencionadas anteriormente.

La propuesta de trabajo es agresiva para entrar en el mercado publicitario, por lo tanto el grupo planteado puede ser amplio, de 2 o 3 personas para Bucaramanga y Cúcuta, 1 persona para ciudades secundarias;

4.6.3.4.2. FISICOS: La infraestructura del canal es apropiada para las reuniones y para análisis de los resultados obtenidos.

4.6.3.4.3. TECNOLOGICOS: Es necesario el continuo contacto de comunicación por lo tanto se debe contar con los medios de comunicación que están a nuestro alcance como son Celulares y el Internet.

4.6.3.4.4. FINANCIEROS: La propuesta de trabajar con estudiantes de últimos semestres es con el fin de reducir costos, sin embargo para completar la propuesta en tal sentido se plantea trabajar con un salario mínimo como básico, mas comisión por ventas y definiendo un objetivo mínimo de ventas de productos y servicios, para garantizar la obtención de resultados.

	Salario Básico,	META DE	PORCENTAJE
--	-----------------	---------	------------

	prestaciones y parafiscales	VENTAS (MILLONES POR MES)	SOBRE LAS VENTAS (10%)
En Bucaramanga y su área Metropolitana (3)	608.000	60	6
En Cúcuta y alrededores (3)	608.000	50	5
En Barrancabermeja (1)	608.000	20	2
En San Gil y alrededores (1)	608.000	10	1
		140	14

4.6.3.5. INDICADOR DE GESTION: Para el seguimiento a esta estrategia se plantea como indicador de gestión, la medición que se pueda realizar al avance en ventas realizadas con relación al año anterior.

VENTA POR DUCTO	Venta año anterior	Meta del mes (2)	Venta del mes (3)	Indicador (3) / (2)	Meta acumulada	Venta acumulada

La meta del mes = (Venta del año / 12) * Incremento

4.6.4. COOPERACION TECNOLÓGICA Y ALIANZAS ESTRATEGICAS

4.6.4.1. OBJETIVO: Crear un esquema de transferencia tecnológica con entidades que puedan ofrecer un beneficio de cooperación para fortalecer el canal regional TRO y mantenerlo a la vanguardia de la tecnología.

4.6.4.2. METAS:

- a. Realizar un diagnostico detallado de las necesidades del canal TRO en cuanto a tecnología, capacitación, entrenamiento, intercambio de programación, préstamo o alquiler de equipos, aportes de recurso humano, intercambio de experiencias, etc.; a realizarse en el mes de agosto y septiembre del 2005.
- b. De la misma forma hacer un listado de las empresas o entidades locales, nacionales e internacionales que pueden servir de apoyo en cada aspecto y en cada caso tomar la de más fácil acceso y contacto para realizar una cooperación tecnológica; a realizarse en el mes de agosto y septiembre del 2005.
- c. En el aspecto de capacitación de personal en las diferentes áreas de la empresa, se debe aprovechar a la CNTV como ente articulador de gestión entre todos los canales regionales para se realice un programa de capacitación e intercambio de experiencias con los demás canales regionales que ya han pasado por etapas que apenas el canal TRO esta atravesando. Hacer un programa de capacitación para ser ejecutado en los meses de Octubre y noviembre del 2005.
- d. En cuánto a programación educativa el canal publico SEÑAL COLOMBIA tiene muy buena aceptación en la comunidad, por lo tanto gestionar para crear una alianza estratégica para tener el permiso de retransmitir programas educativos que fueron transmitidos por este canal en épocas anteriores. Se debe iniciar los contactos en el mes de noviembre del 2005.

- e. Alianzas estratégicas con universidades de la región para obtener apoyo y colaboración en cuanto a equipos de producción, escuelas artísticas o de actuación, producción de programas. En el mes de noviembre del 2005 y se extenderá por unos 6 meses para tratar de trabajar con varios entes.

4.6.4.3. POLÍTICAS:

Las alianzas estratégicas son en la actualidad una herramienta que fortalece las empresas porque se consiguen beneficios a muy bajo costo y la gran mayoría del canal TRO debe conocer las ventajas de utilizarla y los contactos que se deben tener para fortalecer las diferentes áreas administrativas y permitir el uso de esta alternativa.

Se debe crear la cultura de cooperación tecnológica con empresas del mismo sector, por lo tanto el personal de todas las áreas deben investigar con quienes se pueden crear este tipo de convenios.

4.6.4.4. ASIGNACION DE RECURSOS:

4.6.4.4.1. HUMANO: El trabajo para la ejecución de esta estrategia es en su gran mayoría de gestión por lo tanto es responsabilidad del gerente y de los jefes de todas las áreas dedicar el tiempo necesario para el desarrollo de esta actividad o en dado caso realizar la delegación de actividades cuando sea pertinente. No se requiere personal adicional o externo.

4.6.4.4.2. FISICO: No se requiere de espacio o instrumentos físicos adicionales con los que cuenta la entidad son suficientes.

4.6.4.4.3. TECNOLÓGICOS: Se requiere el uso de los medios normales de comunicación como teléfono fijo, celular e Internet.

4.6.4.4.4. FINANCIEROS: Los recursos financieros de esta estrategia son bajos y difícil de determinar en este instante puesto que todo depende de cada uno de los convenios de cooperación y del tipo de la institución con quien se realizan las alianzas. Principalmente pueden estar encaminados en gastos de traslado de personal a otras ciudades.

4.6.4.5. INDICADOR DE GESTION: Para el seguimiento a esta estrategia se plantea como indicador de gestión, tener en cuenta la selección de los convenios de cooperación que realmente se pueden realizar y los que realmente se ejecutan.

CONVENIOS	No. Convenios planteados	No. Convenios ejecutados

4.6.5. EMISIÓN Y PRODUCCION:

4.6.5.1. OBJETIVO: Incrementar la participación de la emisión y producción propia del canal TRO, con el establecimiento de normas de HSE, por lo cual se mejora la producción, se aumenta el control de espacio y de reglas de juego para mejorar las expectativas de negociación.

4.6.5.2. METAS:

- a. Revisar el estado de equipos e identificar las necesidades en cuanto a compra, reposición, mantenimiento correctivo, mantenimiento preventivo,

compra de accesorios. Hacer la gestión pertinente y de acuerdo a la evaluación que se realizó. Antes de noviembre del 2005.

- b. Diseñar los manuales de estilo para las diferentes producciones que esta en capacidad de manejar y desarrollar el canal: noticieros, seriados, televisión educativa, cultural, etc. Actividad que se extiende desde septiembre hasta diciembre del 2005.
- c. De la misma forma crear los manuales de procedimiento de manejo de equipos y de procedimientos de actividades repetitivas, con el fin de estandarizar y de asegurar la información de la entidad, cumpliendo con las normas de calidad. Actividad que se extiende desde octubre hasta enero del 2006.
- d. Fortalecer los requerimientos para un trabajo seguro, creando las normas mínimas de HSE, (salud, seguridad y ambiente), con el fin de identificar panorama de riesgos y la dotación de seguridad necesaria para el desempeño de cada actividad. Actividad que se extiende desde noviembre hasta febrero del 2005.

4.6.5.3. POLÍTICAS:

La estrategia involucra al área de emisión y producción, a los responsables de operación, compras y mantenimiento de equipos. Como se establece en las metas se debe crear la cultura de trabajo seguro, que involucra crear planes de mantenimiento de equipos, dotación de implementos de seguridad adecuados, señalizaciones, áreas específicas de trabajo, normas de higiene y seguridad industrial. Requiere de un trabajo consiente del personal operativo en el área de producción y emisión.

4.6.5.4. ASIGNACION DE RECURSOS:

4.6.5.4.1. HUMANO: Se requiere compromiso del personal del área de emisión y producción, los jefes de esta área, de compras y financiera.

4.6.5.4.2. FISICO: El canal TRO cuenta con infraestructura insuficiente para la realización de las actividades de emisión y producción. La actual administración ya esta adelantando gestiones para adquisición de una nueva área para el eficiente desempeño de dichas funciones. Es conveniente tener en cuenta en la adecuación de la infraestructura física contar con sistemas contra incendió, buen sistema de evacuación, señalizaciones, distribución adecuada de equipos, área para reparación y mantenimiento de equipos.

4.6.5.4.3. TECNOLÓGICA: En cuanto a seguridad industrial y a normas HSE, existen grandes avances tecnológicos y a costos mínimos. Existen manuales iterativos en la Web que pueden ser de gran utilidad.

Por la limitante económica el área de mantenimiento solo puede contar con las herramientas primordiales y de primera necesidad.

Existen buenos avances en diseños de implementos de seguridad adecuados para cumplimiento de funciones seguras.

4.6.5.4.4. FINANCIEROS

Para el desarrollo de esta estrategia el aspecto financiero es de vital importancia porque en la actualidad este aspecto ha sido de muy poca atención.

No se presenta costos de equipos ni de repuestos para reparación de equipos porque salen de la evaluación que se plantea en la estrategia pero cuando se realice dicho diagnostico se debe alimentar el siguiente cuadro.

	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Dotación de implementos de seguridad	5	70.000	350.000
Sistema automático de contra incendio	1	3'100.000	3'100.000
Extintores y señalización	6	200.000	1200.000
Dotación de herramienta para mantenimiento	3 KIT	150.000	450.000
Compra de equipos			
Compra de repuestos para equipos			
			5'100.000

4.6.5.5. INDICADOR DE GESTION: Para el seguimiento a esta estrategia se plantea como indicador de gestión, la ejecución de las actividades programadas en cronograma.

ACTIVIDAD	Programado mes	Ejecutado mes	Programado Acumulado	Ejecutado acumulado

En la Tabla 11. se presenta un resumen de las estrategias y las metas planteadas para cada una, así como el cronograma que se debe ejecutar. Como se aprecia la gran mayoría de actividades se debe realizar en los primeros cinco meses, ósea antes de diciembre del 2005.

Después del séptimo mes quedan cinco actividades que son procesos de larga duración como certificación, sistema de calidad, mejoras en programación y comercialización que se deben mantener actualizados y en procura de mejoras.

TABLA 11. CRONOGRAMA RESUMEN DE ESTRATEGIAS.

ESTRATEGIAS	METAS	TIEMPO DE EJECUCION (MESES)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y SISTEMA DE CALIDAD:	Organigrama												
	Manual de funciones												
	Manual de procesos												
	Sistema de calidad												
	Certificación												
2. AMPLIAR LA PROGRAMACION	Encuestas												
	Propuesta de programacion												
	Derechos de emision												
	Nueva programacion												
3. PENETRACION EN EL MERCADO:	Inventario de productos y servicios												
	Precios												
	Estrategia de comercializacion												
	Comercializacion												
	Comercializacion en provincias												
4. COOPERACIÓN TECNOLÓGICA Y ALIANZAS ESTRATEGICAS	Diagnostico de cooperacion												
	Capacitacion de Personal												
	Gestion Señal Colombia												
	Alianzas universidades												
5. EMISIÓN Y PRODUCCION:	Evaluacion de mantenimiento												
	Manuales de estilo												
	Manuales de Procedimientos												
	Normas HSE												

PERIODO DE EJECUCION

CONCLUSIONES

1. Con la realización del trabajo comprendí los conceptos de plantación estratégica y su beneficio como herramienta para la dirección porque ayuda a analizar la situación actual para planear el futura de la organización.
2. La televisión regional en el que se enmarca el canal regional TRO, es televisión de carácter publico y como tal debe estar al servicio de la comunidad, debe resaltar los aspectos sociales, culturales y educativos de la región, proporcionando los ingredientes necesarios para mejorar la calidad de vida de la región, fortalecer los valores morales, sociales e individuales de la comunidad y procurar construir una sociedad mas justa.
3. La televisión comercial tiene fines netamente comerciales, completamente diferentes a los de la televisión pública, por lo cual esta última debe ser complementaria y de primera opción en aspectos culturales, educativos, sociales y deportivos.
4. El análisis interno del canal TRO el cual nos ayudo a definir las fortalezas y debilidades, nos presenta que las fortalezas se atribuyen a la dirección, a la satisfacción con el cliente interno como son los anunciantes y productores, debido primordialmente al contacto directo con ellos y al trabajo en equipo entre las dos partes.
5. Las debilidades del canal TRO radican primordialmente en una baja satisfacción al cliente externo que son los televidentes, afectado por la baja

cobertura y la deficiente calidad de señal. También se registra solicitud de cambio de programación que llenen las expectativas de los televidentes. La organización también presenta falencias en cuanto a los cargos organizativos y a la definición de manuales de funciones, de procesos y de procedimientos.

6. En el análisis de los factores externos encontramos que las oportunidades que el canal TRO debe aprovechar se orientan en los avances tecnológicos en telecomunicaciones, aprovechar a la CNTV para crear unidad de cooperación tecnológica con los otros canales públicos y regionales.
7. Las amenazas que enfrenta el canal TRO están fundamentadas en la dependencia estatal en cuanto a lo económico y administrativo que lo mantienen maniatado y con un débil poder de decisión.
8. La utilización de las matrices de análisis para definición de estrategias son herramientas importantes porque nos orientan al tipo de estrategias a tomar y a la toma acertada de la misma. Antes de la utilización de las matrices los conceptos y los aspectos evaluados en la auditoría interna y externa se encuentran dispersos pero con el uso de las matrices se sientan y se priorizan en el esquema estratégico de dirección.
9. La estrategia No. 1 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y SISTEMA DE CALIDAD, esta enfocada en establecer una estructura organizacional acorde a las necesidades del canal TRO, con orientación futurista y manteniendo los procesos y el personal alineados con los estándares de calidad y disciplina de mejora continua. La estrategia suple las falencias en organización, manuales de funciones, de procesos, de procedimientos y la orientación de la organización al mantenimiento de un sistema de calidad con certificación.

10. La estrategia No. 2: Ampliar la programación cubriendo las necesidades y prioridades de la televisión pública, enfocada en aspectos de interés regional, social, cultural y educativo para mejorar el posicionamiento y la imagen institucional del canal TRO, necesidades que se manifestaron en la encuesta de satisfacción al televidente. Es una estrategia complementaria con otras por que al existir programación de interés para la región, la sintonía del canal es superior y se hace atractivo los fines publicitarios de los gremios de la región.

11. El fin de la estrategia No. 3 PENETRACION EN EL MERCADO: esta enfocada en incrementar los ingresos del canal TRO, creando políticas claras de comercialización, mercadeo y ventas. Al tener mayor participación en el mercado los ingresos son superiores en los cuales se puede tener poder de decisión y se reduce la dependencia estatal en el factor económico.

12. La estrategia No. 4. requiere de crear un esquema de transferencia tecnológica con entidades que puedan ofrecer un beneficio de cooperación para fortalecer el canal regional TRO y mantenerlo a la vanguardia de la tecnología. Las alianzas estratégicas y la cooperación tecnológica son herramientas de intercambio y fortalecimiento de las empresas y a bajo costo, porque otros tienen subutilizado lo que es primordial para usted y viceversa.

13. La estrategia No. 5 esta enfocada a fortalecer e incrementar la participación las áreas de emisión y producción propia del canal TRO, que actualmente y en un alto porcentaje es ejecutado por productoras independientes. El establecimiento de normas de HSE, mejora la producción, se aumenta el

control de espacio y de reglas de juego para mejorar las expectativas de negociación.

14. Con el desarrollo del plan estratégico se tendrán objetivos y metas claras que le permitirá al canal TRO, mantener la confianza y la efectividad en cada una de sus áreas.

RECOMENDACIONES

1. Implementar y ejecutar la plantación estratégica, asumiendo el reto de llevar el canal TRO, hacia la excelencia, comprometiendo a todo el personal del canal en el proceso de mejoramiento continuo.
2. Al área de comercialización se le sugiere, aprovechar el potencial de sentido de pertenecía que tiene la audiencia de los diferentes municipios de Santander y Norte de Santander con el canal TRO, haciendo participe a lideres comunitarios de cada región, para que sea vocero de la comunidad con espacio en el canal.
3. Los estudiantes de últimos semestres de las universidades son una fuerza de trabajo económica y con gran aptitud de progreso. Se pueden fortalecer áreas como comercialización, plantación, soporte en sistemas HSEQ (salud, seguridad, ambiente y calidad).
4. Se recomienda revisar la parte artística, teniendo un contacto directo con las escuelas de teatro de la región con el fin de tener un apoyo en fortalecimiento artístico de los requerimientos del canal TRO.

BIBLIOGRAFIA

FREDD. David. Plantación Estratégica para la gerencia. Editorial MCgrew Hill.

- GERENCIA ESTRATEGICA, Humberto Serna Gómez, octava edición, febrero 2003:
Plantea la auditoria interna y externa como base fundamental para elaborar estudios de planeación estratégica y propuestas de mejoramiento; también se fijan pautas para diseñar misión y visión.
- PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA, Goodstain de Editorial Mcgraw Hill, Santa fe de Bogotá, 1988
Parte de la Matriz DOFA como base de la planeación estratégica. Identificación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, para proyectar la empresa en un marco externo futuro.
- GERENCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA, Escuela de Estudios Industriales, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga 2001.
Define propósitos y misión de las empresas, así como búsqueda y establecimiento (o direccionamiento) de objetivos para llevar a cabo un proceso decisorio que conlleve a un estado futuro deseado.
- PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA GERENCIA, Barón D' Croz María Eugenia, Publicaciones UIS, 2002

Presenta un análisis y metodología para llevar a cabo estudios de planeación estratégica, dando pautas claras sobre el manejo de las diversas variables que inciden en este tipo de estudios y las herramientas para evaluar resultados.

- GERENCIA DE PROCESOS, Editorial Alfa Omega, Bogotá 2001
Facilita la elección de herramientas de tipo administrativo, a través de la aplicación de metodologías de diseño y reestructuración organizacional.
- DIRECCION ESTRATEGICA, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, 1997
Constituye una excelente base para profundizar sobre el tema de dirección estratégica, la estrategia del negocio, estrategia o planificación y actuación de los directivos.
- GERENCIA DE PROCESOS, Taller Editorial Ltda, Primera Edición, Santa Fe de Bogotá, 1988
Ofrece los métodos para desarrollar competencias para la gestión y optimización de procesos con el propósito de que estos mejoren la competitividad de las empresas.
- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION - Carlos E. Méndez - Segunda Edición.
Constituye una excelente guía para elaborar diseños de investigación y ofrece pautas útiles en el desarrollo de cada una de las fases de un anteproyecto.

ANEXO 1. ENCUESTAS

FORMATO DE ENCUESTAS A LOS TELEVIDENTES

1. ¿CUAL ES EL CANAL DE TELEVISIÓN QUE MAS SINTONIZA SU FAMILIA?

2.¿CUÁL DE LOS SIQUIENTES CANALES REGIONALES CONOCE?

- TELEPACIFICO
- TELEANTIOQUIA
- CANAL REGIONAL TRO
- TELEISLAS
- TELEVISIÓN DEL VALLE
- TELECAFE
- TELEPACIFICO

3. ¿CONOCE USTED EL CANAL REGIONAL TRO?

- SI
- NO

5. ¿QUÉ TIPO DE PROGRAMAS DEL CANAL TRO USTED SINTONIZA?

- NOTICIAS
- MAGAZÍN
- NOVELAS

- DEPORTES
- CULTURALES , SOCIALES

5. ¿CUÁL ES SU PROGRAMA PREFERIDO DEL CANAL TRO?

6. ¿EN QUE HORARIO ACOSTUMBRA A SINTONIZAR EL CANAL TRO?

- DE 8:00AM a 10:00AM
- DE 10:00AM a 12:MM
- DE 12:00MM a 2:00PM
- DE 2:00PM a 4:00PM
- DE 4:00PM a 6:00PM
- DE 6:00PM a 8:00PM
- DESPUÉS DE LAS 8:00 PM

7.¿ QUE PROGRAMA CONSIDERA QUE EL CANAL REGIONAL TRO DEBE INCLUIR EN LA PROGRAMACIÓN?

8. ¿ QUE ESPERA USTED DEL CANAL REGIONAL TRO?

- INFORMACIÓN REGIONAL
- PROGRAMACIÓN CULTURAL Y EDUCATIVA
- ENTRETENIMIENTO
- OTRAS _____

9. ¿ CREE USTED QUE EL CANAL REGIONAL DE LOS SANTANDERES, ESTA CONTRIBUYENDO AL DESARROLLO CULTURAL DE LA REGION?

- SI
- NO
- PORQUE?

10. ¿ COMO EVALUA LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL CANAL REGIONAL TRO?

Excelente bueno regular malo

INFORMACIÓN REGIONAL
PROGRAMACIÓN Y SERVICIOS
CUBRIMIENTO DE SEÑAL

11. ¿ QUE ASPECTOS CONSIDERA QUE DEBE MEJORAR O IMPLEMENTAR EL CANAL TRO?

TABLAS DE LAS ENCUESTAS

1. ¿CUAL ES EL CANAL DE TELEVISIÓN QUE MAS SINTONIZA SU FAMILIA?			
No.	DESCRIPCION	ENCUESTA	%
1	CANAL RCN	32	27
2	CANAL CARACOL	24	20
3	SEÑAL COLOMBIA	16	13
4	CANAL UNO	20	17
5	CANAL TRO	12	

			10
6	OTROS - TV POR CABLE O SATELITE	16	13
	TOTAL DE ENCUESTADOS	120	100

2. ¿CUÁL DE LOS SIQUIENTES CANALES REGIONALES CONOCE?

No.	DESCRIPCION	ENCUESTA	%
1	TELEPACIFICO	16	13
2	TELEANTIOQUIA	28	23
3	CANAL REGIONAL TRO	56	47
4	TELEISLAS	0	-
5	TELEVISIÓN DEL VALLE	0	-
6	TELECAFE	0	-
7	TELECARIBE	20	17
	TOTAL DE ENCUESTADOS	120	100

3. ¿CONOCE USTED EL CANAL REGIONAL TRO?

No.	DESCRIPCION	ENCUESTA	%
1	SI	55	46
2	NO	65	54
	TOTAL DE ENCUESTADOS	120	100

4. ¿QUÉ TIPO DE PROGRAMAS DEL CANAL TRO USTED SINTONIZA?

No.	DESCRIPCION	ENCUESTA	%
1	NOTICIAS	20	36
2	MAGAZÍN	11	20
3	NOVELAS	4	7
4	DEPORTES	7	13

5	CULTURALES , SOCIALES	13	24
	TOTAL DE ENCUESTADOS	55	100

5.¿CUÁL ES SU PROGRAMA PREFERIDO DEL CANAL TRO?			
No.	DESCRIPCION	ENCUESTA	%
1	MAGAZIN 8 PM	6	11
2	EL ABISPERO	9	16
3	VEA EL CAMBIO (Noticia de la Policia)	10	18
4	POR LOS CAMINOS DEL GRAN SANTANDER	20	36
5	LA UNIVERSIDAD AUTONOMA	6	11
7	NO SABE - NO RESPONDE	4	7
	TOTAL DE ENCUESTADOS	55	100

6. ¿EN QUE HORARIO ACOSTUMBRA A SINTONIZAR EL CANAL TRO?			
No.	DESCRIPCION	ENCUESTA	%
1	DE 8:00AM a 10:00AM	0	-
2	DE 10:00AM a 12:MM	3	5
3	DE 12:00MM a 2:00PM	15	27
4	DE 2:00PM a 4:00PM	6	11
5	DE 4:00PM a 6:00PM	8	15
6	DE 6:00PM a 8:00PM	14	25
7	DESPUÉS DE LAS 8:00 PM	9	16
	TOTAL DE ENCUESTADOS	55	100

7.¿ QUE PROGRAMA CONSIDERA QUE EL CANAL REGIONAL TRO DEBE INCLUIR EN LA PROGRAMACIÓN?			
No.	DESCRIPCION	ENCUESTA	%
1	HISTORIA REGIONAL	8	15

2	NOTICIAS DE LAS PROVINCIAS	11	20
3	VINCULACION DE UNIVERSIDADES	9	16
4	EDUCATIVOS	8	15
5	CULTURA REGIONAL	8	15
6	ORIENTACION AGRICOLA Y GANADERA	11	20
	TOTAL DE ENCUESTADOS	55	100

8. ¿ QUE ESPERA USTED DEL CANAL REGIONAL TRO?			
No.	DESCRIPCION	ENCUESTA	%
1	INFORMACIÓN REGIONAL	22	40
2	PROGRAMACIÓN CULTURAL Y EDUCATIVA	19	35
3	ENTRETENIMIENTO	10	18
4	OTRAS	4	7
	TOTAL DE ENCUESTADOS	55	100

9. ¿ CREE USTED QUE EL CANAL REGIONAL DE LOS SANTANDERES, ESTA CONTRIBUYENDO AL DESARROLLO CULTURAL DE LA REGION?			
No.	DESCRIPCION	ENCUESTA	%
1	SI	20	36
2	NO	35	64
			-
	TOTAL DE ENCUESTADOS	55	100

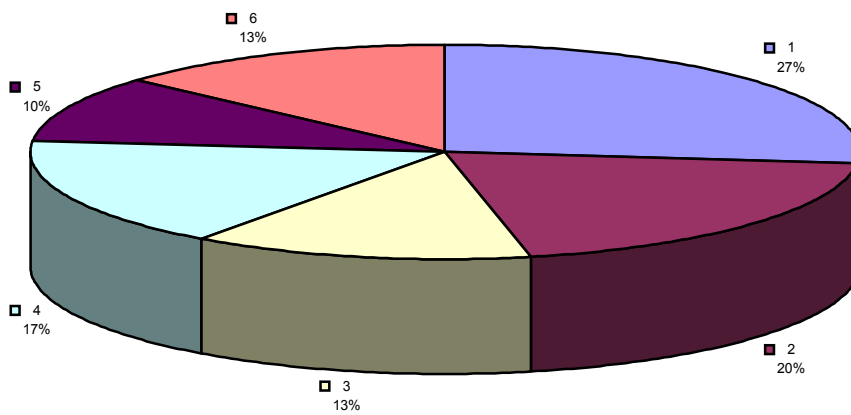
10. ¿ COMO EVALUA LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL CANAL REGIONAL TRO?									
No.	DESCRIPCION	E	%	B	%	R	%	M	%
1	INFORMACIÓN REGIONAL	7	13	16	29	22	40	10	18
2	PROGRAMACIÓN Y SERVICIOS	6	11	11	20	23	42	15	27
3	CUBRIMIENTO DE SEÑAL	5	9	28	50	15	27	7	13
	TOTAL DE ENCUESTADOS	55		55		55		55	

11. ¿ QUE ASPECTOS CONSIDERA QUE DEBE MEJORAR O IMPLEMENTAR EL CANAL TRO?			
No.	DESCRIPCION	ENCUESTA	%

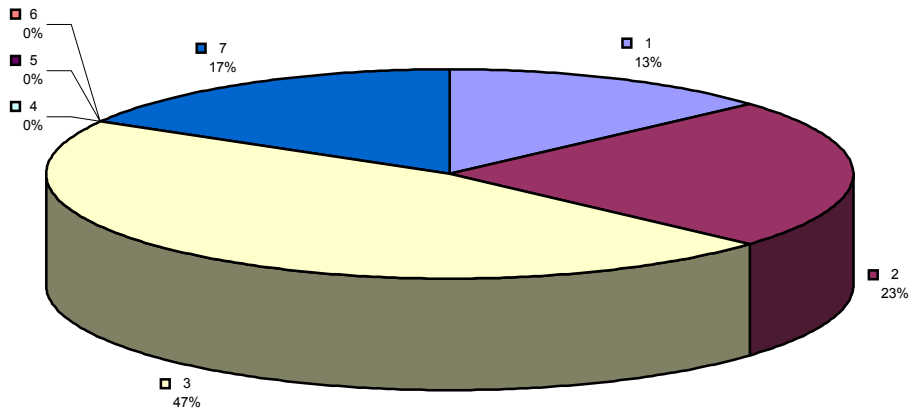
1	CUBRIMIENTO	12	22
2	PROGRAMAS DE INTERES REGIONAL	22	40
3	TELENOVELAS Y FANDULA	9	16
4	PROGRAMAS CULTURALES Y EDUCATIVOS	12	22
	TOTAL DE ENCUESTADOS	55	100

GRAFICAS DE LAS ENCUESTAS

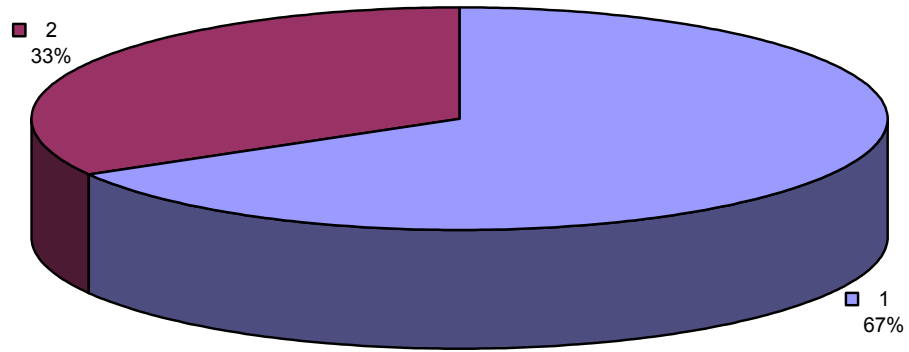
1. ¿CUAL ES EL CANAL DE TELEVISIÓN QUE MAS SINTONIZA SU FAMILIA?



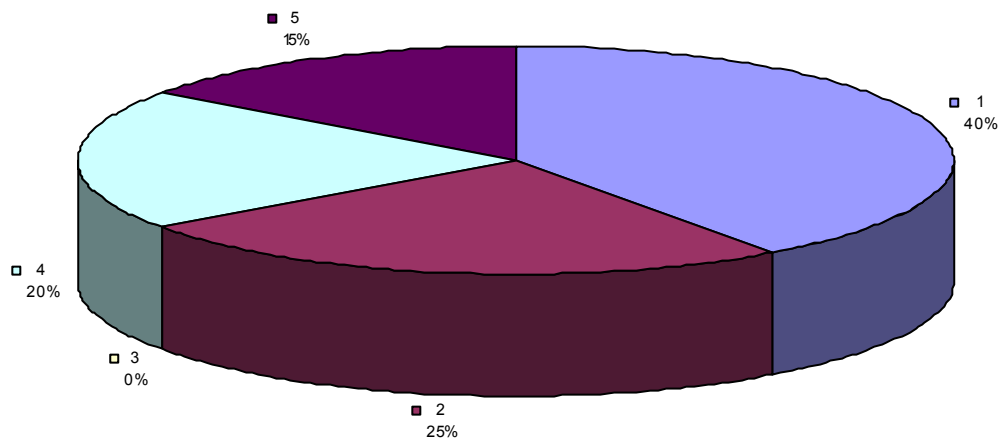
2. ¿CUÁL DE LOS SIQUIENTES CANALES REGIONALES CONOCE?



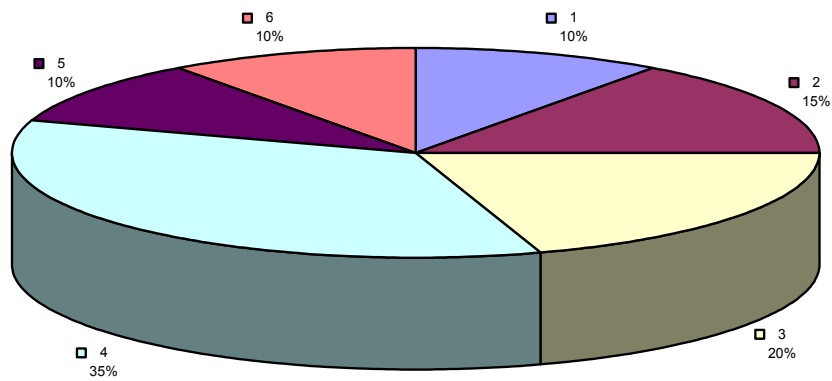
3. ¿CONOCE USTED EL CANAL REGIONAL TRO?



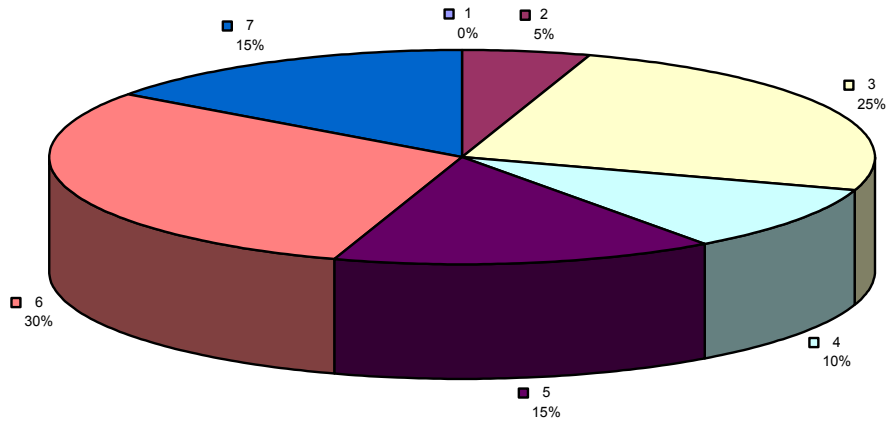
4. ¿QUÉ TIPO DE PROGRAMAS DEL CANAL TRO USTED SINTONIZA?



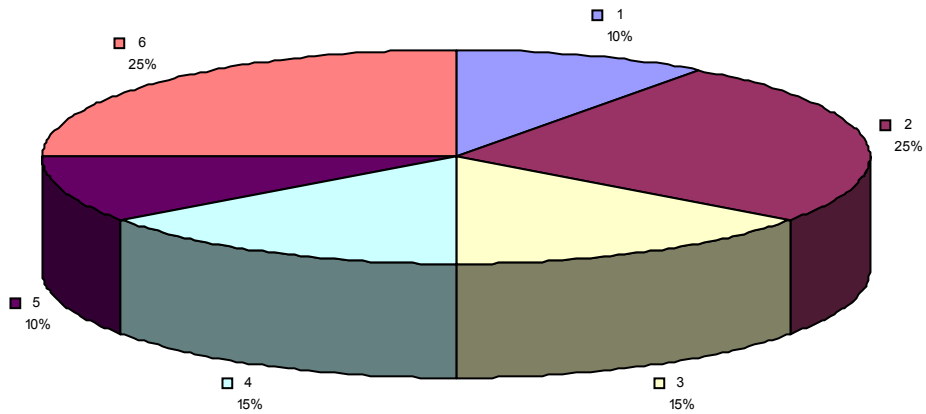
5. ¿CUÁL ES SU PROGRAMA PREFERIDO DEL CANAL TRO?



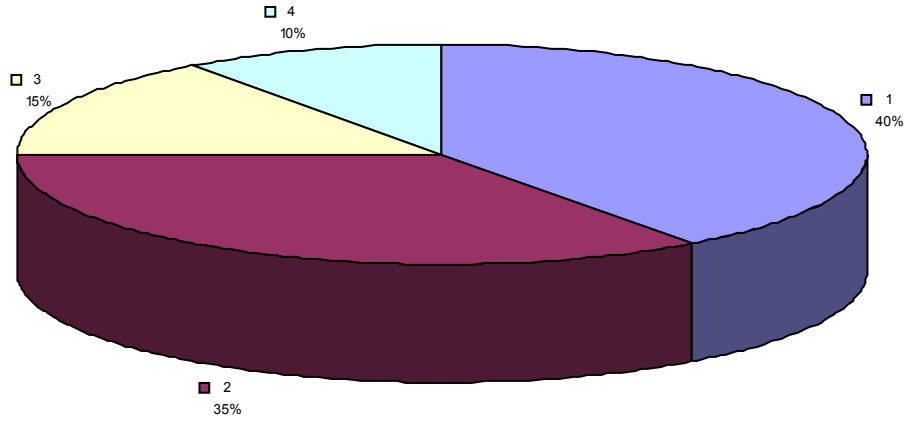
6. ¿EN QUE HORARIO ACOSTUMBRA A SINTONIZAR EL CANAL TRO?



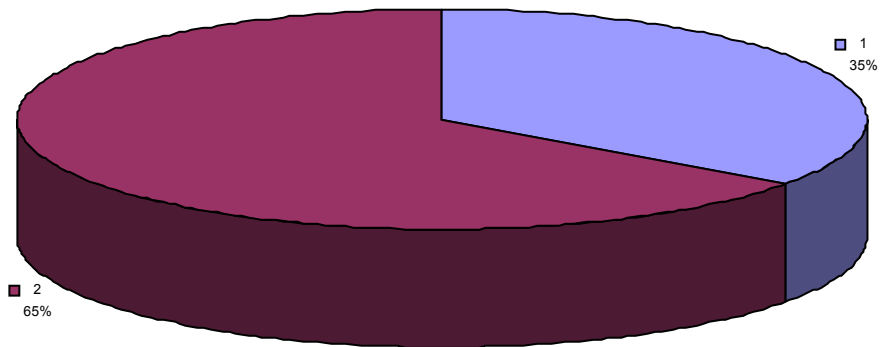
7. ¿QUE PROGRAMA CONSIDERA QUE EL CANAL REGIONAL TRO DEBE INCLUIR EN LA PROGRAMACIÓN?



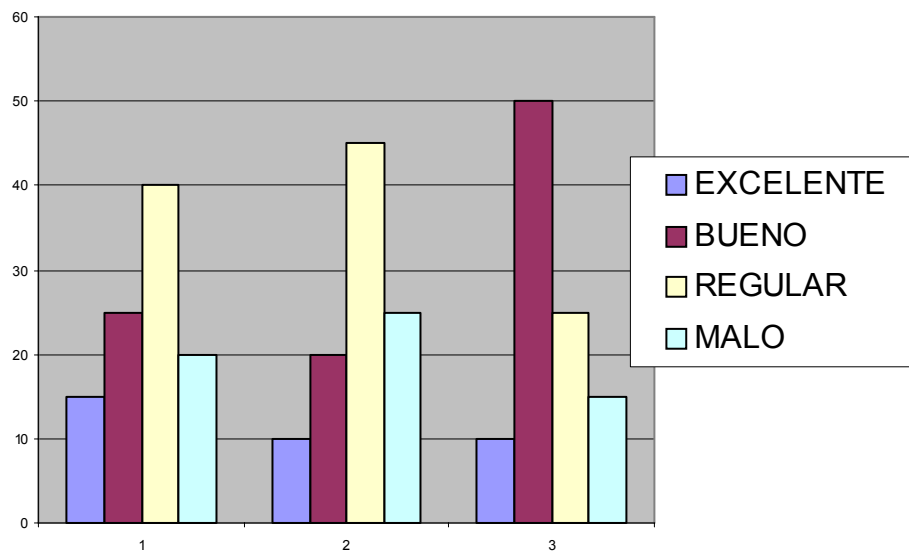
8. ¿QUE ESPERA USTED DEL CANAL REGIONAL?



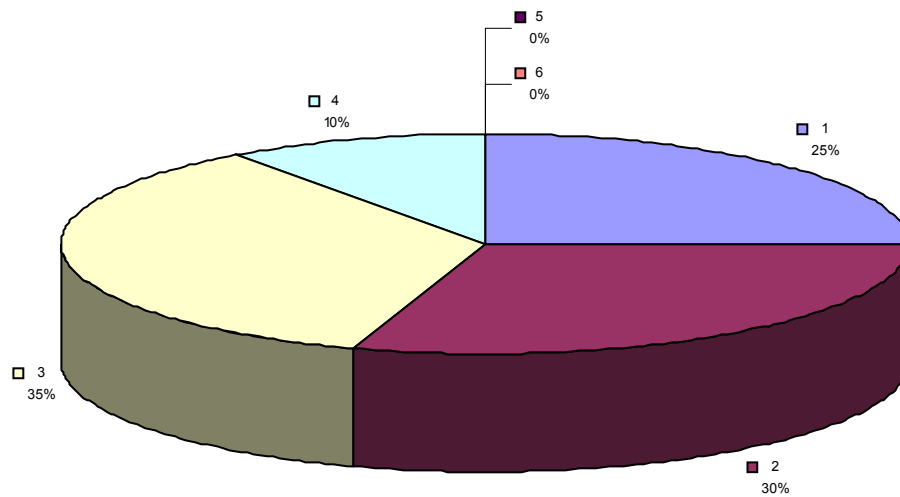
9. ¿CREE USTED QUE EL CANAL REGIONAL DE LOS SANTANDERES, ESTA CONTRIBUYENDO AL DESARROLLO CULTURAL DE LA REGION?



10. ¿COMO EVALUA LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL CANAL TRO?



11. ¿QUE ASPECTOS CONSIDERA QUE DEBE MEJORAR O IMPLEMENTAR EL CANAL TRO?



FORMATO DE ENCUESTA A LOS ANUNCIANTES Y PRODUCTORES.

1. ¿CUÁL ES EL TIPO DE PROGRAMA QUE USTED OFRECE AL CANAL REGIONAL TRO?

1. CULTURAL
2. INFORMATIVO
3. EDUCATIVO
4. DEPORTIVO
5. MAGAZÍN
6. ENTREVISTA
7. OTRO

2. ¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS CONOCE DE EL CANAL REGIONAL TRO?

1. MISIÓN.
2. VISION
3. ORGANIGRAMA
4. ESTATUTOS
5. REGLAMENTO INTERNO
6. ORGANISMOS DE ORGANIZACIÓN Y CONTROL

3. ¿EVALUE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL CANAL REGIONAL TRO IDENTIFICANDO COMO FORTALEZA LO POSITIVO Y COMO DEBILIDAD LO NEGATIVO?

	DEBILIDAD	FORTALEZA
INFRAESTRUTURA	9	3
SERVICIO	7	5

PROGRAMACIÓN	9	3
MERCADEO	10	2
ADMINISTRACION	4	8

4. ¿QUE ASPECTOS CONSIDERA QUE DEBE MEJORAR O IMPLEMENTAR EL CANAL TRO?

1. PROGRAMACION REGIONAL
2. PROGRAMACION CUALTURAL Y EDUCATIVA
3. CUBRIMIENTO Y MEJORAMIENTO DE SEÑAL
4. PRESTACION DE SERVICIOS
5. MERCADEO Y VENTAS

5. ¿CONOCE LA FUNCION DE LATELEVISION PUBLICA REGIONAL?

1. SI
2. NO

6. ¿QUE ESPERA USTED DEL CANAL REGIONAL?

1. INFORMACIÓN REGIONAL
2. PROGRAMACIÓN CULTURAL
3. PROGRAMACION EDUCATIVA
4. ENTRETENIMIENTO
5. OTRAS _____

7. ¿CREE USTED QUE EL CANAL REGIONAL DE LOS SANTANDERES, CONTRIBUYE AL DESARROLLO CULTURAL DE LA REGION?

1. SI
2. NO

8. ¿CUAL CONSIDERA COMO EL CANAL MAS IMPORTANTE DE LA TELEVISIÓN REGIONAL?

1. TELEPASIFICO
2. TELECARIBE
3. TELEANTIOQUIA
4. TELEORIENTE
5. TELECAFE
6. OTROS

9. ¿CUÁL CONSIDERA QUE ES LA PRINCIPAL OPORTUNIDAD QUE TIENE EL CANAL REGIONAL TRO EN EL MEDIO EXTERNO?

1. GLOBALIZACION
2. TRANFERENCIA TECNOLOGICA
3. MEJORAMIENTO DE LA PROGRAMACION
4. POCA COMPETENCIA

10. ¿CUAL CONSIDERA QUE ES LA PRINCIPAL AMENAZA QUE TIENE EL CANAL REGIONAL TRO EN EL MEDIO EXTERNO?

1. DEPENDENCIA ESTATAL
2. AVANCES TECNOLOGICOS
3. OTROS CANALES

TABLA DE ENCUESTA A LOS PRODUCTORES Y ANUNCIANTES.

1. ¿CUÁL ES EL TIPOS DE PROGRAMA QUE USTED OFRECE AL CANAL REGIONAL TRO?			
No.	DESCRIPCION	ENCUESTA	%
1	CULTURAL	1	8
2	INFORMATIVO	3	25
3	EDUCATIVO	1	8
4	DEPORTIVO	1	8
5	MAGAZIN	2	17
6	ENTREVISTAS	3	25
	OTROS	1	8
	TOTAL DE ENCUESTADOS	12	100

2. ¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS CONOCE DE EL CANAL REGIONAL TRO?			
No.	DESCRIPCION	ENCUESTA	%
1	MISIÓN	5	14
2	VISION	4	11
3	ORGANIGRAMA	10	27
4	ESTATUTOS	2	5
5	REGLAMENTO INTERNO	7	19
6	ORGANISMOS DE ORGANIZACIÓN Y CONTROL	9	24
	TOTAL DE ENCUESTADOS	37	100

3. ¿EVALUE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL CANAL REGIONAL TRO IDENTIFICANDO COMO FORTALEZA LO POSITIVO Y COMO DEBILIDAD LO NEGATIVO?					
No.	DESCRIPCION	D	F	D	F
1	INFRAESTRUCTURA	9	3	0,75	0,25
2	SERVICIO	7	5	0,58	0,42
3	PROGRAMACION	8	4	0,67	0,33
4	MERCADEO	7	5	0,58	0,42
5	ADMINISTRACION	4	8	0,33	0,67
	TOTAL DE ENCUESTADOS				

4. ¿QUE ASPECTOS CONSIDERA QUE DEBE MEJORAR O IMPLEMENTAR EL CANAL TRO?			
No.	DESCRIPCION	ENCUESTA	%
1	PROGRAMACION REGIONAL	3	25
2	PROGRAMACION CULTURAL Y EDUCATIVA	3	25
3	CUBRIMIENTO Y MEJORAMIENTO DE SEÑAL	2	17
4	PRESTACION DE SERVICIOS	2	17
5	MERCADEO Y VENTAS	2	17
	TOTAL DE ENCUESTADOS	12	100

5. ¿CONOCE LA FUNCION DE LA TELEVISION PUBLICA REGIONAL?			
No.	DESCRIPCION	ENCUESTA	%
1	SI	4	33
2	NO	8	67
	TOTAL DE ENCUESTADOS	12	100

6. ¿QUE ESPERA USTED DEL CANAL REGIONAL?			
No.	DESCRIPCION	ENCUESTA	%
1	INFORMACIÓN REGIONAL	3	25
2	PROGRAMACIÓN CULTURAL	3	25
3	PROGRAMACION EDUCATIVA	2	17
4	ENTRETENIMIENTO	3	25
5	OTRAS	1	8
	TOTAL DE ENCUESTADOS	12	100

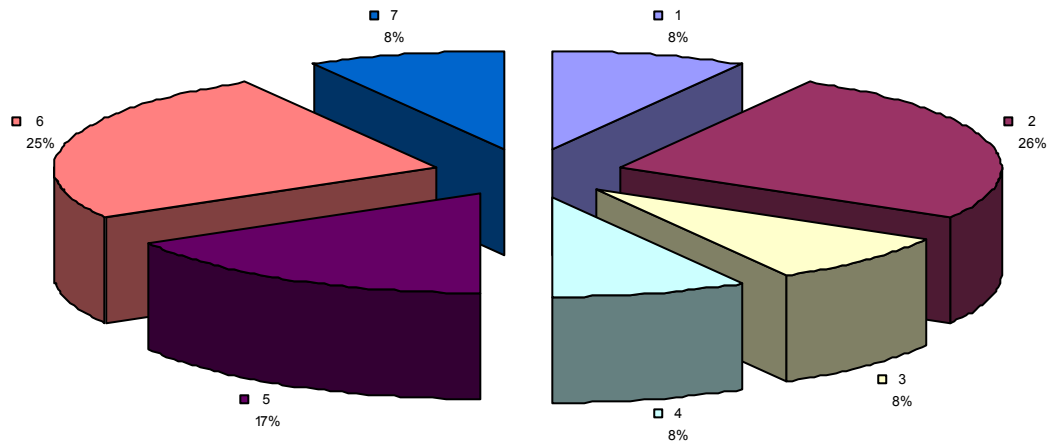
7. ¿CREE USTED QUE EL CANAL REGIONAL DE LOS SANTANDERES, CONTRIBUYE AL DESARROLLO CULTURAL DE LA REGION?			
No.	DESCRIPCION	ENCUESTA	%
1	SI	9	75
2	NO	3	25
	TOTAL DE ENCUESTADOS	12	100

8. ¿CUAL CONSIDERA COMO EL CANAL MAS IMPORTANTE DE LA TELEVISIÓN REGIONAL?			
No.	DESCRIPCION	ENCUESTA	%
1	TELEPASIFICO	2	17
2	TELECARIBE	1	8
3	TELEANTIOQUIA	4	33
4	TELEORIENTE	4	33
5	TELECAFE	1	8
6	OTROS	0	-
	TOTAL DE ENCUESTADOS	12	100

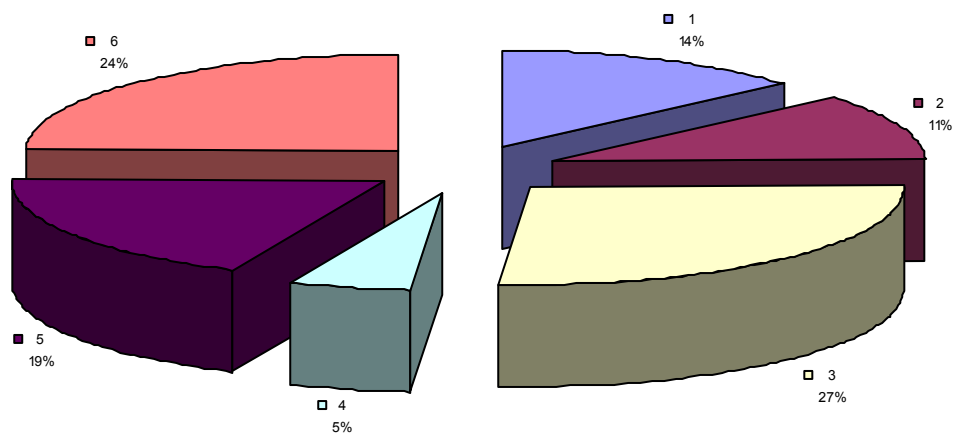
9. ¿CUÁL CONSIDERA QUE ES LA PRINCIPAL OPORTUNIDAD QUE TIENE EL CANAL REGIONAL TRO EN EL MEDIO EXTERNO?			
No.	DESCRIPCION	ENCUESTA	%
1	GLOBALIZACION	1	8
2	TRANFERENCIA TECNOLOGICA	2	17
	MEJORAMIENTO DE LA PROGRAMACION	6	50
	POCA COMPETENCIA	3	25
	TOTAL DE ENCUESTADOS	12	100

10. ¿CUAL CONSIDERA QUE ES LA PRINCIPAL AMENAZA QUE TIENE EL CANAL REGIONAL TRO EN EL MEDIO EXTERNO?			
No.	DESCRIPCION	ENCUESTA	%
1	DEPENDENCIA ESTATA	6	50
2	AVANCES TECNOLOGICOS	2	17
3	OTROS CANALES	4	33
	TOTAL DE ENCUESTADOS	12	100

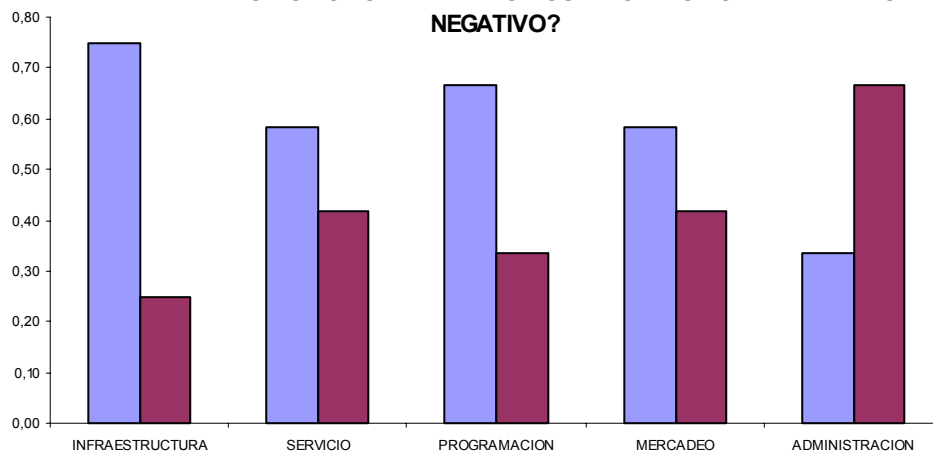
1. ¿CUÁL ES EL TIPO DE PROGRAMA QUE USTED OFRECE AL CANAL REGIONAL TRO?



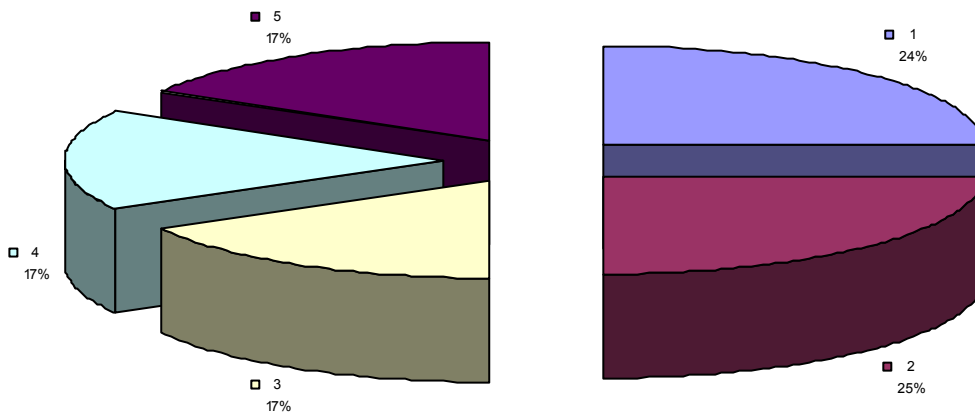
2. ¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS CONOCE DE EL CANAL REGIONAL TRO?



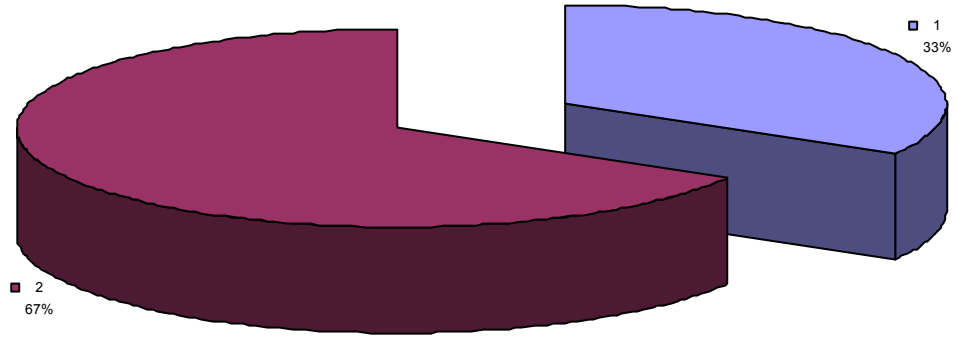
3. ¿EVALUE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL CANAL REGIONAL TRO IDENTIFICANDO COMO FORTALEZA LO POSITIVO Y COMO DEBILIDAD LO NEGATIVO?



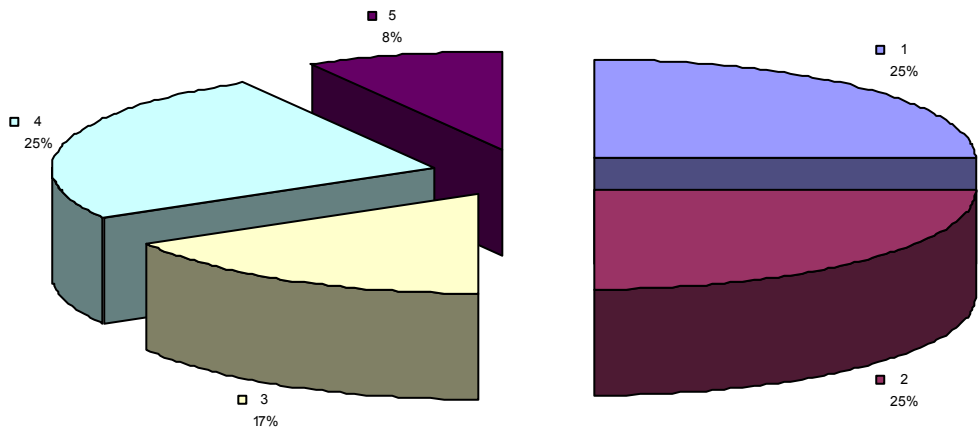
4. ¿QUE ASPECTOS CONSIDERA QUE DEBE MEJORAR O IMPLEMENTAR EL CANAL TRO?



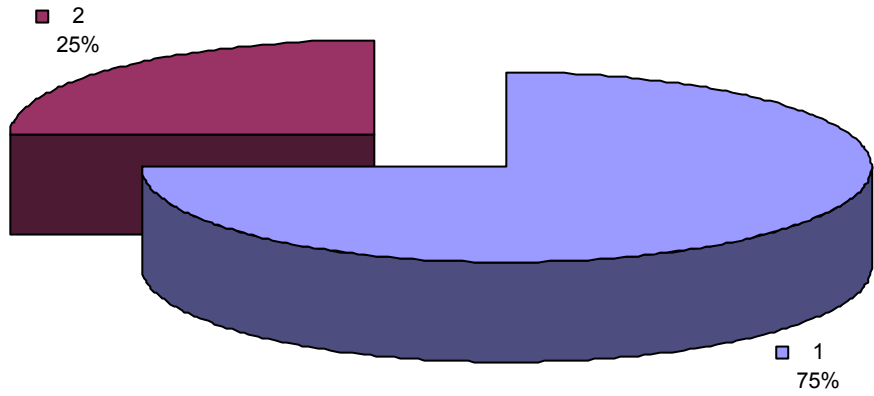
5. ¿CONOCE LA FUNCION DE LA TELEVISION PUBLICA REGIONAL?



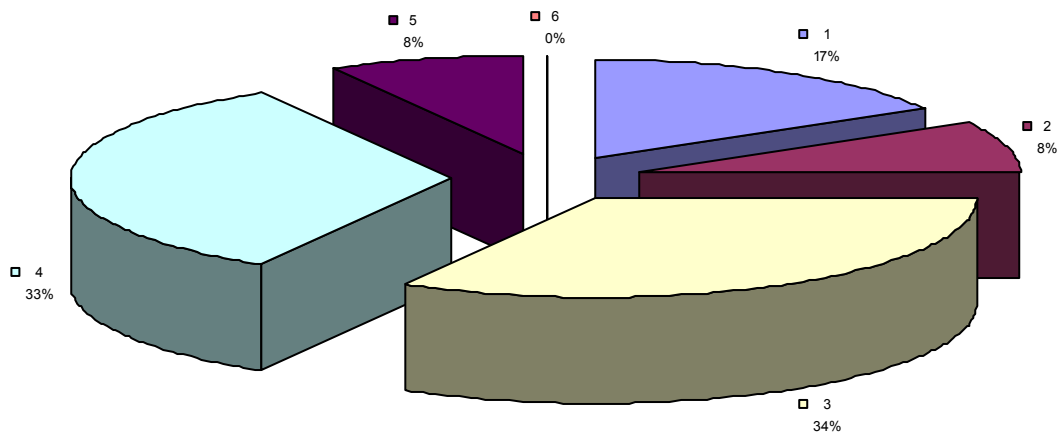
6. ¿QUE ESPERA USTED DEL CANAL REGIONAL?



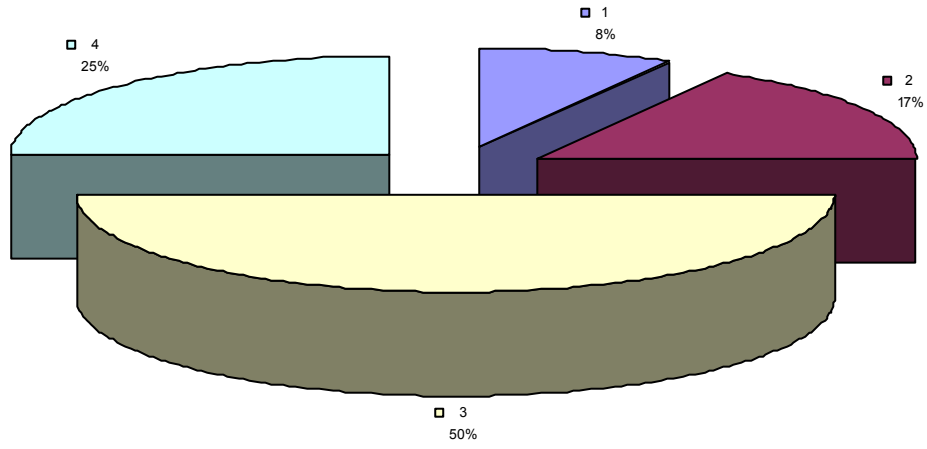
7. ¿CREE USTED QUE EL CANAL REGIONAL DE LOS SANTANDERES, CONTRIBUYE AL DESARROLLO CULTURAL DE LA REGION?



8. ¿CUAL CONSIDERA COMO EL CANAL MAS IMPORTANTE DE LA TELEVISIÓN REGIONAL?



9. ¿CUÁL CONSIDERA QUE ES LA PRINCIPAL OPORTUNIDAD QUE TIENE EL CANAL REGIONAL TRO EN EL MEDIO EXTERNO?



10. ¿CUAL CONSIDERA QUE ES LA PRINCIPAL AMENAZA QUE TIENE EL CANAL REGIONAL TRO EN EL MEDIO EXTERNO?

