

PLAN ESTRATÉGICO CANAL CALITY

Han Yu Pava Hung

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

Director del trabajo de grado:

SILVIO BORRERO, PhD

Universidad Icesi

Facultad de ciencias administrativas y económicas

Santiago de Cali, agosto de 2017.

Tabla de contenido

TABLA DE CONTENIDO	I
RESUMEN	III
PALABRAS CLAVES	III
1. INTRODUCCIÓN	1
2. RESEÑA DE LA ORGANIZACIÓN	1
3. DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE NEGOCIO	2
4. ANÁLISIS Y REVISIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS	5
4.1. Misión	6
4.2. Visión	6
4.3. Valores	6
5. ANÁLISIS EXTERNO	7
5.1. Análisis PESTAL	7
5.2. Matriz EFE 2.0	9
6. COMPETENCIA RELEVANTE	9
7. ANÁLISIS INTERNO Y DE COMPETITIVIDAD	11
8. ANÁLISIS SITUACIONAL	13
9. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	16
10. ESTRATEGIA CORPORATIVA	17
11. IMPLEMENTACIÓN	18
11.1. Construcción del Balanced Scorecard	18

11.2.	Plan táctico	22
11.3.	Viabilidad de la inversión	23
12.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	25
13.	BIBLIOGRAFÍA	26
14.	ANEXOS	27
14.1.	Anexo 1. Análisis PESTAL y 5 fuerzas	27
14.2.	Anexo 2. Síntesis del análisis externo	28
14.3.	Anexo 3. Matriz EFE 2.0	29
14.4.	Anexo 4. Pareto de factores del entorno	30
14.5.	Anexo 5. Matriz Boston Consulting Group	31
14.6.	Anexo 6. Análisis externo: recursos, capacidades y competencias	32
14.7.	Anexo 7. Análisis de competitividad	33
14.8.	Anexo 8. Perfil de competitividad	34
14.9.	Anexo 9. Matriz EFI	35
14.10.	Anexo 10. Matriz 3x3 completa (GE – McKinsey)	36
14.11.	Anexo 11. Ejemplo de reunión de trabajo con la junta directiva.	37

Resumen

En el presente trabajo de grado se hace una radiografía de lo que es actualmente la empresa familiar Canal CaliTV para establecer un plan estratégico de organización y en donde se analicen los principales actores del negocio, las fortalezas y debilidades para después establecer estructuras, manuales y procedimientos.

Por la naturaleza familiar de esta empresa, su crecimiento ha sido en parte desordenado y con poca planeación. Es por esto que se busca crear un plan estratégico que encamine las directivas de la compañía en la dirección más conveniente y que logre trazar una hoja de ruta para impulsar el crecimiento de la misma.

Palabras claves

En español: Canal de televisión, televisión pública, empresa familiar, medios de comunicación, planeación estratégica.

En Inglés: Television channel, public television, family business, media, strategic planning.

1. Introducción

El Canal CaliTV, desde su inicio en el año 2007, ha venido en un proceso de crecimiento desorganizado y funcionamiento lejano a su potencial, lo que requiere de una intervención y reorganización para que continúe su crecimiento y pueda aumentar su rentabilidad. Desde hace 10 años es dirigido por Pilar Hung, una persona quien, aunque sabe mucho del negocio audiovisual, no tiene gran formación en la administración de empresas y esto se puede visualizar en decisiones que no resultaron óptimas ni financieramente acertadas.

La planeación estratégica pretende ser una guía para lograr un mejor desempeño en el mercado y pasar de ser una empresa pequeña a tener reconocimiento a nivel nacional, pero dar este paso no es fácil, y en un mundo tan altamente competitivo se debe contar con los procesos y métodos bien definidos, una hoja de ruta que garantice ser competitivo y sosteniblemente rentable.

2. Reseña de la organización

La empresa Canal CaliTV cuenta con una licencia de la Autoridad Nacional de Televisión (ente gubernamental nacional) para emitir su programación en señal abierta en la ciudad de Cali y su área de influencia. Tiene una función social como medio para informar y entretener a la comunidad con contenidos locales.

Inició sus funciones hace 10 años y ha tenido un crecimiento lento pero significativo. El principal ingreso del canal proviene de la venta de publicidad que se emite durante su programación diaria, del arriendo de espacios televisivos (programas de terceros) y la realización de producciones audiovisuales a terceros.

Desde sus inicios ha buscado ser un canal con sentido de pertenencia caleño, que apoya el talento local, difunde la cultura de la región y pretende mejorar la calidad de vida de los caleños y vallecaucanos llevando información, cultura y entretenimiento a su teleaudiencia.

En el 2017, CaliTV cumple 10 años al aire en la ciudad, contando así con un reconocimiento y posicionamiento importante en el medio. Además, cuenta con unos muy buenos y modernos estudios de televisión y recurso humano de excelentes capacidades.

3. Diagnóstico del modelo de negocio

Modelar el negocio es el primer paso que se realiza para aproximarse al diseño de un buen plan estratégico para una empresa. Se debe entender cómo funciona el negocio, sus ofertas de valor, sus fortalezas, sus debilidades y en general conocer a fondo lo que se piensa mejorar. Modelar un negocio es el equivalente administrativo del método científico – empieza con una hipótesis que se prueba en acción y se revisa cuando sea necesario (Magretta, 2002). Y esa es principalmente la razón de este trabajo de grado en donde se prueban las hipótesis aquí generadas para mejorar el desempeño de una empresa.

Para analizar el modelo de negocio del Canal CaliTV se utiliza *Business Model Canvas* (Osterwalder, Business Model Ontology, 2008) en donde se pretende hacer un análisis de la empresa para obtener una radiografía de su propuesta de valor, infraestructura, actividades y recursos claves que ayuden a entender realmente los factores claves en el funcionamiento del negocio.

ORGANIZATION BUSINESS MODEL CANVAS				
CANAL CALITV				
Key Partners - ANTV - Radio Super Cali - Grandes clientes - Cableoperadores	Key Activities - Realizar contenido televisivo local y de calidad - Vender espacios televisivos Key Resources - Concesión ANTV - Recurso Humano - Fuerza de ventas - Instalaciones - Know-how	Value Propositions - Visibilidad - Posicionamiento de marca - Bajo costo - Fácil acceso - Orgullo de pertenencia - Entretenimiento - Información - Contenido local - Accesibilidad	Customer Relationships - Incentivos a agencias - Actividades - Rifas/Regalos Channels - Fuerza de ventas - Agencias - TV abierta - TV cerrada - Online	Customer Segments - Publicidad tradicional - Publicidad digital - Concesionarios TV - Televidentes
Cost Structure - Nómina - Servicios públicos - Arriendo de instalaciones - Mantenimiento de equipos - Desarrollo de nuevas producciones			Revenue Streams - Publicidad (efectivo contado ó crédito) - Tiempo al aire / Espacio en parrilla (efectivo contado ó crédito) - N/A	

Figura 1. Business model canvas de CaliTV. Los colores verdes se refieren a lo relacionado con los clientes desde el punto de vista de los que compran publicidad y espacios de televisión, los colores rojos desde el televidente como consumidor. Los colores azules son elementos transversales a toda la empresa.

Para el *business model canvas* del Canal CaliTV se dividieron los clientes en dos principales segmentos, las personas (naturales o jurídicas) que requieren publicidad o visibilización y los televidentes que requieren información y entretenimiento. De esta manera, se identificaron las propuestas de valor, los canales por donde se llega a estos clientes y las relaciones con los mismos.

Las principales ofertas de valor para los clientes son los espacios televisivos para aumentar la visibilidad, el posicionamiento que genera la publicidad en un medio de comunicación, esto a un bajo costo y de fácil acceso. Para los televidentes el contenido local y accesible que genera entretenimiento y suple la necesidad de las personas de mantener informadas.

CaliTV tiene como medio principal de llegarle a los clientes su fuerza de ventas compuesto por un departamento comercial de tres personas. Adicional a esto, algunas agencias de publicidad o centrales de medios realizan la intermediación entre los clientes y la misma empresa. A nivel

técnico y audiovisual, se llega a los televidentes por medio de señal abierta, cableoperadores de la región y vía *online streaming*.

La venta de estos espacios televisivos a personas y empresas para su publicidad es la que genera la principal fuente de ingresos para CaliTV, mientras que al no ser televisión por suscripción o bajo demanda, los televidentes no generan ningún ingreso directo, sin embargo, es aquí donde se relacionan los dos tipos de clientes, pues a mayor número de televidentes más valor tiene el medio para los clientes que buscan publicidad.

Hay cinco recursos claves bien identificados, que influyen drásticamente en el éxito de CaliTV como empresa: la concesión de la Autoridad Nacional de Televisión (ANTV), para funcionar como un canal local de señal abierta en el área metropolitana de Cali y que garantiza una competencia controlada en el mercado; el recurso humano capacitado y con alto sentido de pertenencia a la empresa; la fuerza de ventas, que además de vender hace un trabajo constante de posicionamiento de la marca; las nuevas, modernas y amplias instalaciones, y el know-how de 10 años en un mercado del cual hay mucho por aprender y es difícil hacerlo.

Realizar televisión local y de calidad y vender espacios para la visibilización de empresas o productos son las actividades claves que garantizan el éxito. Las dos actividades están ligadas pues una soporta a la otra pues entre mas ventas puede haber mejores productos, y entre mejores productos hay mas ventas, para Joan Magretta (2002) esto puede hacer parte de la lógica del negocio.

En el canal CaliTV se tienen como aliados estratégicos a cerca de diez empresas que se sabe que son de vital importancia para el correcto funcionamiento del canal. La ANTV, como empresa del Estado y que otorga por 10 años la concesión del espectro electromagnético para la difusión de los canales de televisión en Colombia; Radio Super de Cali, una emisora radial con quien se

comparte buena parte del personal y algunas instalaciones, con esta se tienen más de cinco acuerdos comerciales y representa un importante apoyo; los cableoperadores (UNE, EMCALITV, GLOBAL, ASCUAMPAC) que retransmiten la señal del canal permitiendo mayor penetración en los hogares del Valle del Cauca, y cuatro o cinco grandes clientes, como Almacenes La 14, Café Águila Roja y la Cámara de Comercio de Cali, que conocen y usan desde hace ya varios años los servicios de CaliTV.

Finalmente, la estructura de costos es relativamente sencilla pues los principales gastos son en la nómina, en los servicios públicos, en el arriendo de las instalaciones y en el mantenimiento de equipos. Cada cierto tiempo y dependiendo de la solvencia económica, se realizan eventos especiales y desarrollo de nuevos productos que pueden aumentar los costos pero siempre van en busca de generar mayores ingresos.

4. Análisis y revisión de misión, visión y valores corporativos

Luego de analizar el modelo de negocio de la empresa, se procede a revisar las principales declaraciones misionales actuales (misión, visión y valores) y verificar si deben o no ser modificadas pues para la planeación estratégica es necesario tener claro para donde se quiere ir y como se quiere ir.

En una reunión realizada con la junta directiva del Canal CaliTV se resaltó que sí es una necesidad inminente la formulación de nuevos valores misionales, pues nunca se ha prestado especial atención en los actuales ni se actualizan hace más de ocho años (CaliTV, 2017).

En la misma reunión se procede a realizar el ejercicio de proponer nuevas declaraciones misionales que satisficieran a cada uno de los miembros de la junta, así como a la directora y gerente de CaliTV, las declaraciones deberían girar en torno al posicionamiento del canal en el

mercado local, sin embargo, no se debían descuidar aspectos importantes de diferenciación de la competencia. El posicionamiento no es suficiente para superar los competidores, ser deseado, único y altamente valorado a los ojos de los *stakeholders* es el efecto de la diferenciación (Byron Sharp, 2001). Teniendo como resultado las declaraciones expuestas a continuación y quedando pendientes de aprobación.

4.1. Misión

En CaliTV brindamos entretenimiento, información y contenido televisivo local de la ciudad de Cali para sus ciudadanos haciendo programas con contenido de calidad y pensando siempre en lo que los caleños quieren ver en sus televisores, generando valor en la comunidad y en nuestros clientes.

4.2. Visión

En 2019, ser reconocidos por los televidentes y los anunciantes como el principal canal de televisión de la ciudad de Cali emitiendo contenido de calidad y en alta definición por TDT y por los principales cableoperadores de la región.

4.3. Valores

- Compromiso con el progreso de Cali y el Valle del Cauca.
- Responsabilidad en la difusión de información.
- Apoyo a la cultura y talento humano.
- Amor por la comunicación y la responsabilidad social.

5. Análisis externo

El Canal CaliTV es un caso de empresa especial porque por su concesión con el Estado es relativamente exclusiva en el mercado, sin embargo, hay muchos otros medios de comunicación y bastantes factores externos que afectan en gran medida el desempeño de esta.

Se procede a analizar el entorno completo de la compañía mediante un análisis PESTAL para tener una visión más completa de los diferentes factores que afectan en los campos político, económico, social, tecnológico, medioambiental y legal, completando este con el análisis Porter de las 5 fuerzas.

5.1. Análisis PESTAL

Mediante el análisis PESTAL se analizan las principales oportunidades y amenazas en los campos del entorno que pueden afectar a CaliTV, se les da una importancia relativa y adicionalmente se tiene en cuenta la efectividad de la empresa para aprovechar o sobreponerse a estas oportunidades y amenazas (Anexo 1).

Entre los casos a destacar se encuentra la buena favorabilidad en el entorno social, esto se debe principalmente al importante manejo de las redes sociales y cómo estas han venido crecientemente afectando las empresas en general. Para los medios de comunicación el entorno social es de suprema importancia y del análisis se puede observar la gran fortaleza que se tiene en este campo.

Otro campo que se puede destacar es el del entorno legal, pues CaliTV cuenta con una concesión para emitir su señal por televisión abierta en el espectro electromagnético, lo cual brinda una importante ventaja competitiva en la medida en que no es un mercado abierto para cualquier

competidor y en que de cierta manera se está respaldado por un ente gubernamental como lo es la ANTV.

Hay también una amenaza permanente en el entorno de los productos sustitutos y es que el mercado de la publicidad y los medios de comunicación es un mercado de constante cambio e innovación, en el que los medios tradicionales cada vez tienen menos dominio del mercado y cada vez hay más formas de llegarle con publicidad a los usuarios finales muchas veces con costos mucho menores.

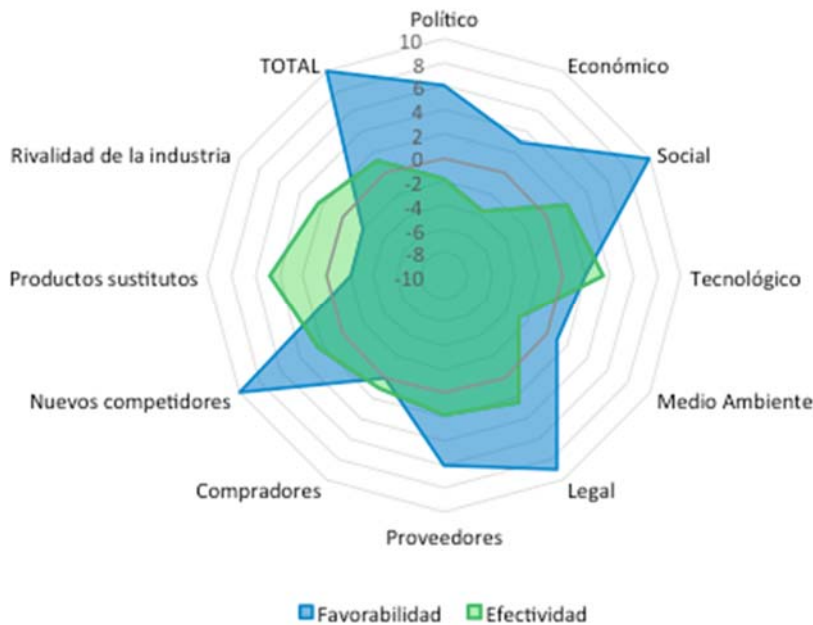


Figura 2. Síntesis del análisis externo.

Visualmente y mediante un gráfico radial se observa que en el entorno legal se tiene un gran potencial de mejora para aprovechar la favorabilidad que presenta este sector, igual pasa en el entorno político, económico y social (Anexo 2.). Para el entorno de los productos sustitutos, rivalidad de la industria, compradores y entorno tecnológico, la efectividad de la empresa sobrepasa la favorabilidad que cada uno de estos puede ofrecer.

5.2. Matriz EFE 2.0

Teniendo tabulados los anteriores datos, se procede a realizar una matriz de evaluación de factores externos para identificar los factores que más importancia tienen en relación con el global de todos los factores para así poder saber en dónde se deben concentrar los esfuerzos y aprovechar las oportunidades de mejora (Anexos 3 y 4).

Mediante esta matriz se identifica el grueso de los factores que más influyen, así pues, se realiza un Pareto de factores del entorno en donde se ve como las elecciones locales juegan un papel bastante importante tanto en las oportunidades como en las fortalezas, esto se debe a que actualmente gran parte de la publicidad del canal es del gobierno local y cada gobierno llega con grandes cambios que pueden afectar en gran medida negativa o positivamente el flujo de caja de la empresa.

En el Pareto también se ve como la importancia de las oportunidades distribuida más uniformemente mientras que en las amenazas el 51% está en tan solo 6 amenazas siendo la mayoría de estas relacionadas con los medios alternativos.

6. Competencia relevante

En el mercado de la publicidad la competencia es extensa y a medida que pasa el tiempo van surgiendo nuevos métodos y medios de publicidad para las empresas que realmente son competencia directa del modelo de negocio de CaliTV. Particularmente con los medios tradicionales, la radio se lleva gran parte del porcentaje de inversión en publicidad de las empresas en la región, seguido por la prensa y con una muy baja participación está la televisión regional.

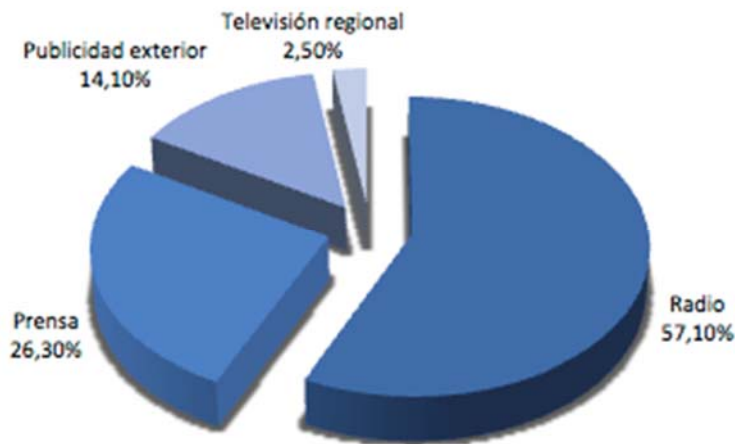


Figura 3. Inversión de publicidad en medios regionales - Cali (Kantar IBOPE Media Colombia SAS, 2017).

Con solo un 2,5% de la publicidad regional invertida en televisión, CaliTV compite contra una empresa que lleva más de 30 años posicionándose en el medio, junto con otras que tienen grandes ventajas competitivas. Para este análisis se tiene como referente solamente a los medios televisivos locales más relevantes y con peso en el mercado.

Telepacífico es el principal canal de televisión de la región y el que lleva más tiempo posicionando su marca, tiene gran apoyo económico del estado pero a su vez tiene unas características especiales de responsabilidad y manejo burocrático.

Canal Universitario es el canal de televisión de la Universidad del Valle, que, aunque no es financiado directamente por el estado, si cuenta con importantes recursos de la Universidad, aunque se maneja como unidad de negocio independiente, también tiene un componente de responsabilidad social importante. Este, junto con CaliTV, son los dos canales con licencia de la ANTV para operar por señal abierta en la ciudad de Cali.

Canal 14 es un canal de televisión privado del grupo Almacenes La 14 y que emite su señal solamente en televisión cerrada (algunos cableoperadores). Cuenta con grandes alianzas con la

empresa privada gracias a su grupo empresarial. Es el canal más importante de los canales locales de televisión cerrada y por eso se agrega en la evaluación de competencia relevante.

Otro factor bien importante a tener en cuenta es el hecho de que la inversión en publicidad en medios de comunicación tradicionales ha ido decreciendo, en el último año ha caído un 6.4% y la inversión en publicidad en televisión regional no es ajena a esta tendencia y también ha caído un 7.8% (Asociación Nacional de Medios de Comunicación, 2017).

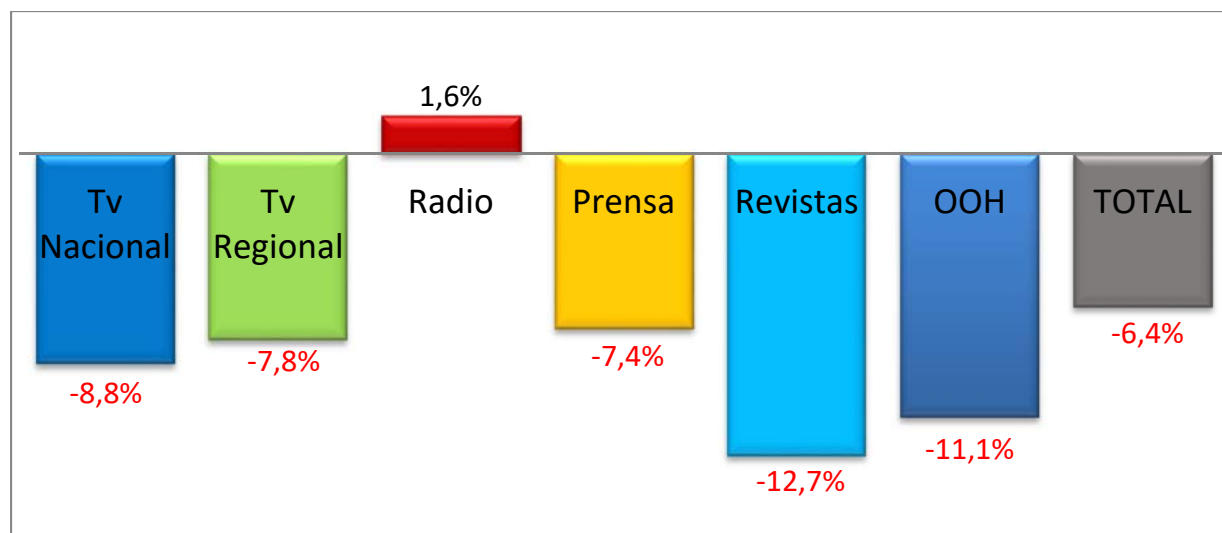


Figura 4. Crecimiento nacional en inversión publicitaria, primer semestre 2017 contra primer semestre 2016. (Asociación Nacional de Medios de Comunicación, 2017).

7. Análisis interno y de competitividad

Se hace un análisis detallado de las capacidades, los recursos y las competencias y su respectivo grado de desarrollo frente a los principales competidores, en él, se encuentran importantes fortalezas en los ámbitos de la estructura de costos, la propuesta de valor y las fuentes de ingresos, sin embargo, también se observan grandes debilidades como lo son los canales de distribución y las actividades claves (ver anexos 6 y 7).

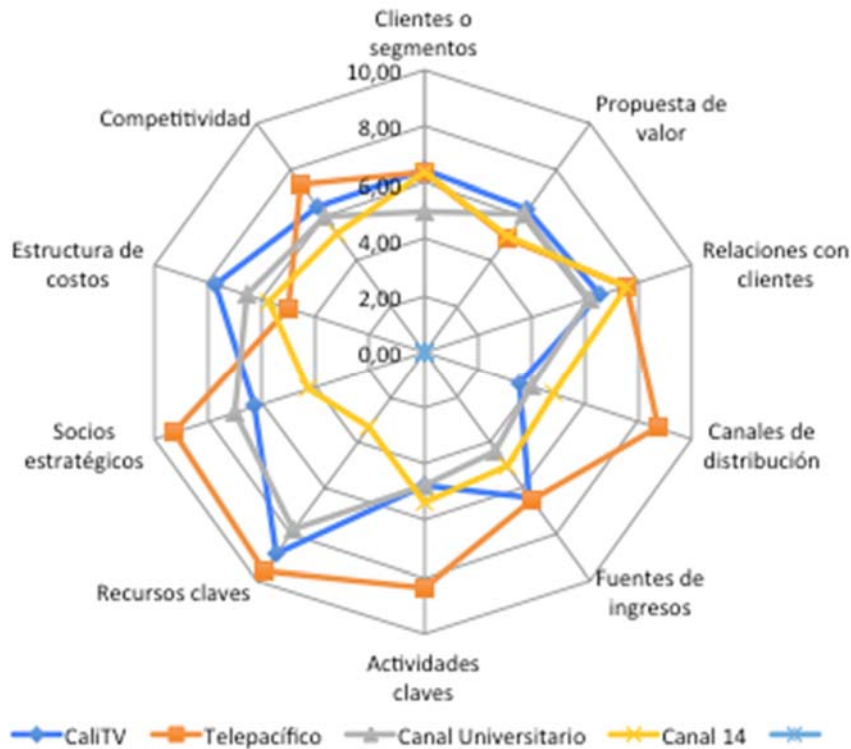


Figura 5. Síntesis del análisis de competitividad.

Entre las fortalezas a destacar están los costos bajos de producción y los concesionarios de televisión o los clientes de espacios televisivos. En el perfil de competitividad (Anexo 8) se observa que realmente son pocas las fortalezas claves, pero hay muchas debilidades a las que se debe prestar atención. En los canales de distribución se nota una gran falencia debido a la débil fuerza de ventas con que se cuenta actualmente, esto probable a lo difícil de conseguir el recurso humano capacitado en este sector tan específico. Otro factor que influye en este campo es la falta de eventos para interactuar con los clientes. Actualmente se trabaja en la reestructuración y fortalecimiento del departamento de ventas.

Las actividades claves son otro aspecto a tener muy en cuenta y es que realizar un buen contenido audiovisual está estrechamente ligado a la venta de publicidad, pero esto es un círculo

vicioso en donde la venta de publicidad también es directamente proporcional a la calidad de contenido que se esté emitiendo.

Posteriormente, mediante una matriz EFI se analizan todos los recursos, capacidades o competencias claves para este modelo de negocio teniendo en cuenta la importancia de estos ítems no solo para CaliTV sino en general para un canal de televisión regional. En esta matriz (ver anexo 9) se obtiene una ponderación total de las fortalezas por debajo de 1, lo que implica un mayor número de debilidades que de fortalezas. Se infiere que el trabajo a realizar es arduo pero existen grandes oportunidades de mejora.

8. Análisis situacional

Mediante la realización de una matriz GE-McKinsey que tabula la atractividad del entorno contra la competitividad, se encuentra que todos los canales de televisión analizados, se encuentran en un área positiva en donde se puede invertir, crecer y proteger la posición.

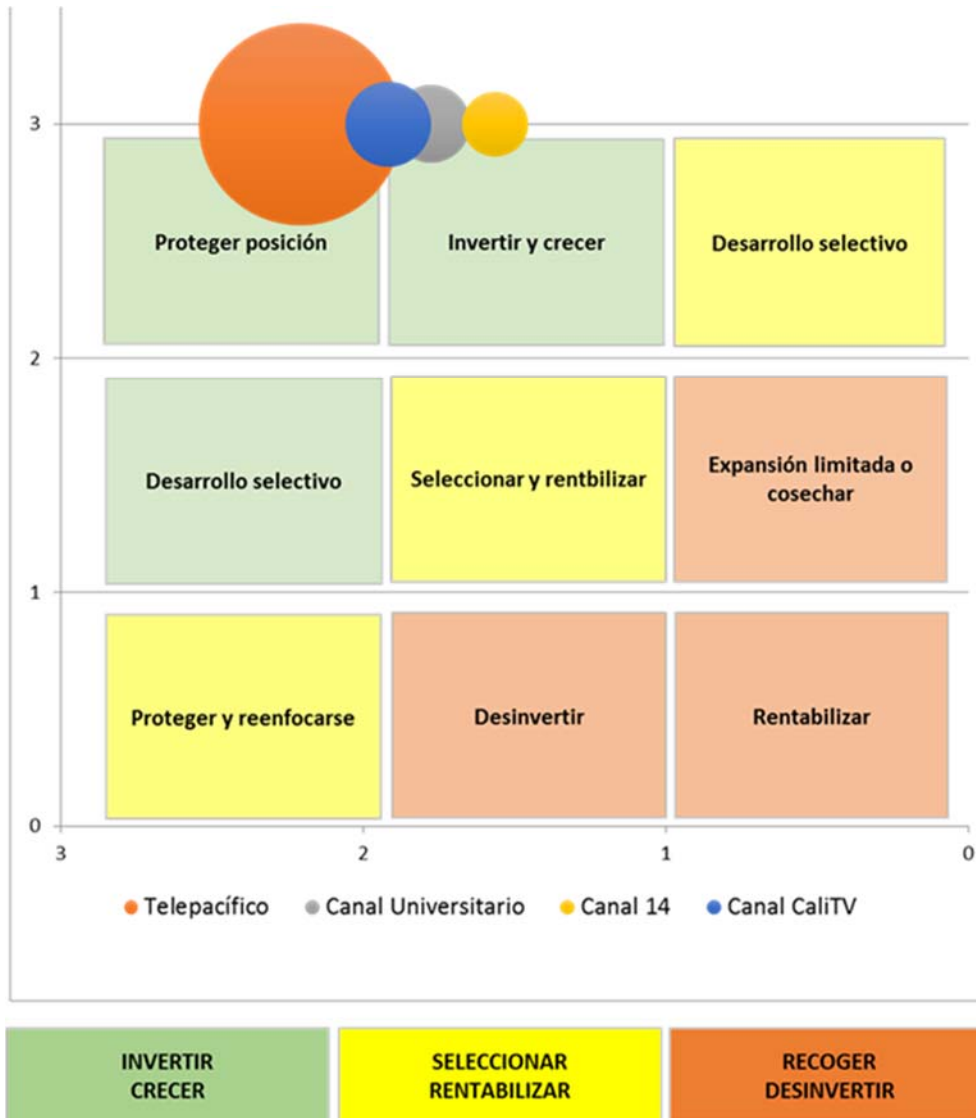


Figura 6. Matriz 3x3 (GE-McKinsey).

Aunque en tamaño CaliTV es relativamente pequeña, se encuentra cerca de la competencia en la situación de favorabilidad y competitividad, esto da una guía para enfocar los objetivos del plan estratégico.

Se procede entonces a realizar una matriz TOWS o DOFA ampliada en donde se analizarán las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y utilizando estas, se piensa en estrategias que

aprovechen cada una para mejorar tanto en los puntos más débiles como en donde se tiene la ventaja ante la competencia.

Tabla 1.

Matriz TOWS de estrategias para CaliTV.

<p>Matriz TOWS</p>	<p>FORTALEZAS -Una buena estructura de costos. -<i>Know-how</i> del recurso humano. -Concesionarios de espacios televisivos que aumentan ingresos y mejoran la calidad de producciones. -Tecnología e instalaciones.</p>	<p>DEBILIDADES -Fuerza de ventas débil. -Recurso humano capacitado limitado. -Pocos o ningún evento para los clientes. -Contenido audiovisual de bajo costo.</p>
<p>OPORTUNIDADES -Fuerte en redes sociales y nuevas tendencias. -Concesión ante la ANTV recién renovada. -Sentido de pertenencia caleño.</p>	<p>ESTRATEGIAS FO -Explotar el sentido de pertenencia caleño -Utilizar las redes sociales para visibilizar las instalaciones y tecnología.</p>	<p>ESTRATEGIAS DO -Explotar el sentido de pertenencia caleño para incentivar las ventas. -Hacer producción audiovisual basado en las tendencias que marcan el éxito en las redes sociales.</p>
<p>AMENAZAS -Aparición de medios de comunicación alternativos. -Competencia innovando constantemente. -No presencia en algunos cableoperadores.</p>	<p>ESTRATEGIAS FA -Usar la tecnología disponible para innovar. -Crecer con la misma estructura de costos a medios alternativos. -Aprovechar el <i>know-how</i> del recurso humano para generar nuevas propuestas de contenido.</p>	<p>ESTRATEGIAS DA -Posibles alianzas con la competencia para contenido televisivo conjunto. -Reforzar fuerza de ventas con nuevos productos.</p>

9. Objetivos estratégicos

Analizadas unas posibles estrategias extraídas de la matriz TOWS, se realizan los objetivos estratégicos aprovechando las oportunidades y las fortalezas pero sabiendo que se debe prestar especial atención a fortalecer las debilidades y las amenazas para mejorar la competitividad en el mercado. Adicionalmente, los objetivos deben ir en línea con la misión y la visión previamente definidas y presentados de manera que sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y en un tiempo determinado.

- **Mejores contenidos.** Celebrar al menos 2 reuniones mensuales con representantes de cada área en pro de revisar y proponer nuevos contenidos televisivos.
- **Aumento de canales de distribución.** Para enero de 2018 tener lista una o varias estrategias para hacer que los cableoperadores en que no está CaliTV lo retransmitan.
- **Incremento en las ventas.** Aprovechando redes sociales y el sentido de pertenencia caleño, definir un proceso de publicidad para reforzar el departamento de ventas.
- **Departamento de ventas competitivo.** Para a mediados del año 2018 tener un programa de estímulos internos, estímulos externos, programación de eventos, cargos jerárquicos definidos, políticas de descuentos y autorizaciones, y en general una fuerza de ventas completa, estructurada, capacitada y entrenada.
- **Alianzas estratégicas con otros medios.** Proponer a Telepacífico, a Canal Universitario y a Canal 14 al menos una alianza de contenido audiovisual para el 2018.

Como se había mencionado anteriormente, en CaliTV se cuenta con una buena estructura de costos por lo que la mayoría de objetivos están enfocados a la diferenciación.

10. Estrategia corporativa

A partir de los objetivos estratégicos mapeados se procede a generar una estrategia consecuente para poder llevar a cabo estos. De la matriz 3x3 (ver anexo 10) se logró inferir que es importante invertir, crecer y proteger la posición, por ende, se genera una estrategia de posicionamiento, mejora en los productos y especial atención en la mejora del área de ventas.

Para el posicionamiento se debe intentar tener presencia en todos los cableoperadores de la ciudad (actualmente Claro Televisión no retransmite a CaliTV) y para esto se debe impulsar un acercamiento de directivos y área comercial para establecer el vínculo y saber realmente los requerimientos para tener presencia ahí. Todo esto debe ir acompañado de un buen contenido visual y una buena oferta comercial para ser atractivos ante estos cableoperadores y facilitar cualquier negociación.

Como estrategia de posicionamiento también se tiene en cuenta la mejora de productos o de la oferta televisiva, en donde se proponen reuniones periódicas entre las diferentes áreas de CaliTV para proponer cambios y mejoras en el contenido sin la estricta necesidad de aumentar los costos de producción. Otro método propuesto en la mejora de producto es el de hacer alianzas estratégicas con competidores en donde salgan beneficiadas las dos partes mediante la coproducción televisiva o el intercambio de material audiovisual, esto con el fin de enriquecer la oferta y aprender de la competencia. Aquí es importante saber manejar las alianzas y sacar el mejor provecho de ellas para lograr una diferenciación y no por el contrario perderla.

Finalmente, logrando un mejor posicionamiento, se debe reestructurar el departamento de ventas tanto a nivel interno como externo, se deben generar políticas claras en relación a las reglas de juego internas, a las comisiones, a los incentivos a terceros y al manejo general de las ventas.

Para esto es necesario una cabeza de área que se involucre desde la reestructuración y que posteriormente ejerza como líder cabeza del grupo de ventas. Como parte del fortalecimiento al equipo de ventas, se propone también hacer mercadeo respecto a eventos con los clientes y publicidad aprovechando los recursos con que se cuenta y las alianzas actuales. Todo esto siempre de la mano con el mejorado departamento de ventas.

Un buen desarrollo de esta estrategia corporativa acerca en gran medida la visión propuesta para la compañía para el año 2019 y va en concordancia con los resultados de los distintos análisis realizados.

11. Implementación

11.1. Construcción del Balanced Scorecard

Se inicia por la clasificación de objetivos en cuatro diferentes perspectivas que ayuda en la descripción del plan estratégico. Esta estructura de perspectivas corresponde a la propuesta de mapa estratégico de Kaplan y Norton (Kaplan & Norton, 2003).

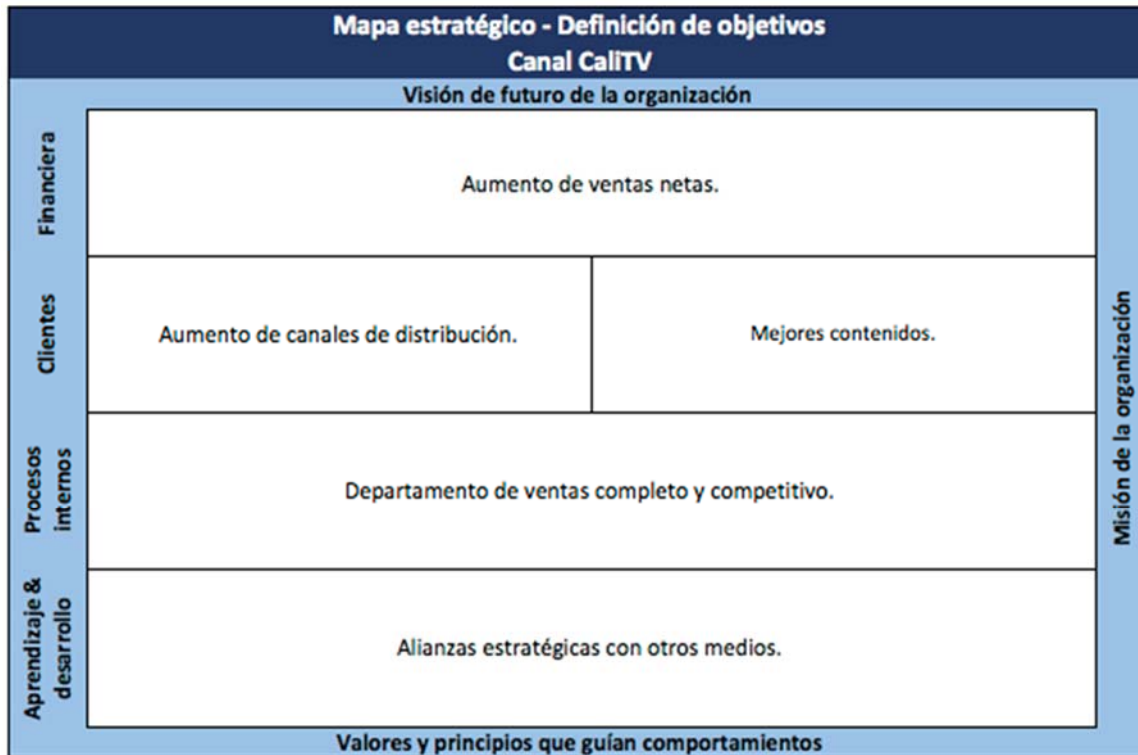


Figura 7. Objetivos estratégicos según su perspectiva.

En el área financiera y directamente relacionado con la visión de la compañía, se encuentra el aumento de ventas netas de publicidad encaminado a mejorar la rentabilidad general de la empresa. En los clientes, se ubica el aumento de canales de distribución para llegar de una manera más fácil a los clientes y los mejores contenidos para tener una propuesta de valor más atractiva. En la perspectiva de procesos internos está uno de los objetivos más grandes e importantes del proyecto como lo es tener un departamento de ventas completo y competitivo. Y, en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo se encuentra el realizar alianzas estratégicas con otros medios. Todos los objetivos se encuentran estrechamente relacionados y direccionados a la misión y visión establecidas con anterioridad.

Seguidamente y mediante una reunión de la junta directiva (evidenciada en el anexo 11) se analizan los objetivos, para cada uno se asignan los indicadores a utilizarse y a su vez unas metas para volverlos medibles y controlables.

Tabla 2.

Objetivos estratégicos con indicadores y metas.

Objetivos con Indicadores Canal CalITV			
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta Anual
Financiera	Aumento de ventas netas.	% de incremento en las ventas	30%
Clientes	Aumento de canales de distribución.	Presencia en nuevos cableoperadores	1
	Mejores contenidos.	Mejoras de alto impacto realizadas	6
Procesos Internos	Departamento de ventas completo y competitivo.	Política comercial establecida	1
		Personas contratadas	4
Aprendizaje y Desarrollo	Alianzas estratégicas con otros medios.	Alianzas pactadas	3

Finalmente se complementa con base en los objetivos, indicadores y metas definidas, pero ahora agregando posibles proyectos estratégicos y acciones para la consecución de estos y llevando todo de una manera más detallada (ver Tabla 3).

Tabla 3.

Cuadro guía para balanced scorecard.

Canal CalTV															
PLAN ESTRATÉGICO					PLAN TÁCTICO							PLAN OPERATIVO			
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO		META		PROYECTO ESTRATÉGICO O PROGRAMA DE MANTENIMIENTO					KPI		META		INICIATIVAS PROPUESTAS POR LAS ÁREAS	
	#	Definición	Indicador	2018	2019	#	Descripción	Tipo	Responsable	Presupuesto	Fecha fin	Indicador	2018		2019
FINANCIERA	1	Aumento de ventas netas.	% de incremento en las ventas	30%	10%	1.01	Nuevos Clientes	Programa	Ventas	\$ -	N/A	# de clientes nuevos	180	120	Seguimiento y control a la fuerza de ventas. Prospección de nuevos clientes. Revisión de negociaciones actuales para involucrar mas productos del portafolio. Campañas de mercadeo utilizando el medio propio y redes sociales, explotando el sentido de pertenencia caleño.
						1.02	Crecimiento clientes actuales	Programa	Ventas	\$ -	N/A	% de crecimiento	8%	8%	
						1.03	Campaña comercial ventas	Programa	Mercadeo	\$ 20.000.000	N/A	Campañas realizadas	2	3	
						1.04	Campaña posicionamiento	Programa	Mercadeo	\$ 30.000.000	N/A	Campañas realizadas	1	2	
CLIENTES	2	Aumento de canales de distribución.	Presencia en nuevos cableoperadores	1	1	2.01	Entrada en Claro Televisión	Proyecto	Gerencia	\$ 20.000.000	30-nov-18	CalITV en Claro	1	-	Adelantar campañas para incentivar a cableoperadores a incluir a CalITV en su parrilla. De suprema importancia adelantar dialogos con Claro Televisión. Reunir representantes de todas las areas para generar ideas y proyectos en la búsqueda de mejores contenidos para los clientes.
						2.02	Campaña presión a cableoperadores	Programa	Mercadeo	\$ 10.000.000	N/A	Campañas realizadas	1	1	
						2.03	Búsqueda de nuevos medios	Programa	Gerencia	\$ -	N/A	CalITV en otros medios	1	1	
	3	Mejores contenidos.	Mejoras de alto impacto realizadas	6	10	3.01	Reuniones interáreas de contenido	Programa	Contenido	\$ -	N/A	Reuniones realizadas	24	24	
						3.02	Programas de mejora generados	Programa	Contenido	\$ -	N/A	Programas generados	6	10	
						3.03	Programas de mejora ejecutados	Programa	Contenido	\$ 20.000.000	N/A	Programas ejecutados	6	10	
PROCESOS INTERNOS	4	Departamento de ventas completo y competitivo.	Politica comercial establecida	1	0	4.01	Reestructuración departamento de ventas	Proyecto	Asesor ext.	\$ 15.000.000	30-mar-18	Reestructuración hecha	si	-	Reestructurar completamente el departamento de ventas generando nuevas políticas, planes, normas y metas. Luego de establecida la política comercial, contratar y capacitar nuevos asesores comerciales, asignando un lider del equipo. Capacitar y entrenar nuevos y antiguos asesores para funcionar de la manera establecida.
						4.02	Desarrollo e implementación planes de incentivos	Proyecto	Ventas	\$ 20.000.000	30-abr-18	Planes de incentivos	2	2	
						4.03	Realización de cronograma de eventos comerciales 2018	Proyecto	Ventas	\$ -	31-dic-17	Cronogramas realizados	1	1	
		Personas contratadas	4	1	4.04	Contratación nuevos asesores	Proyecto	Ventas	\$ 50.000.000	31-may-18	# de personas contratadas	4	1		
					4.05	Capacitación y entrenamiento asesores	Proyecto	Ventas	\$ 10.000.000	30-jun-18	# de visitas diarias por asesor	6	8		
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	5	Alianzas estratégicas con otros medios.	Alianzas pactadas	3	6	5.01	Alianzas de producciones audiovisuales	Programa	Contenido	\$ 20.000.000	31-oct-18	Alianzas conseguidas	3	6	Buscar contenido e incluso nuevas fuentes de ingreso en alianzas con otros medios afines. Conseguir variedad y calidad en producciones audiovisuales.
						5.02	Nuevos contenidos conseguidos	Programa	Contenido	\$ 10.000.000	31-oct-18	Nuevos contenidos conseguidos	5	12	

11.2. Plan táctico

Para el aumento de ventas netas de publicidad se plantean cuatro programas enfocados principalmente en potencializar el equipo de tres vendedores que actualmente componen la fuerza de ventas. Esta perspectiva está estrechamente relacionada con la de procesos internos, pues en las dos se busca mejorar el funcionamiento del departamento de ventas mediante cambios en el mismo, sin embargo, aquí buscamos exclusivamente mayores ingresos con lo que se tiene actualmente, por ende los programas pueden implementarse inmediatamente.

Como primera medida el enfoque será aumentar el número de clientes nuevos mediante un programa diario de continuo seguimiento y control a la fuerza de ventas. La prospección de nuevos clientes mediante el monitoreo de otros medios y la consulta y generación de bases de datos. Una campaña comercial de ventas donde se fortalezca el departamento utilizando los medios de comunicación propios con que se cuenta ofreciendo los servicios de publicidad y sirviendo como enlace directo con el departamento de ventas. Finalmente, una campaña de posicionamiento utilizando alianzas con otros medios o publicidad tradicional en donde se visibilice el canal en el grupo objetivo necesario, esto puede también incluir una parte de enlace entre redes sociales y sentido de pertenencia caleño según lo encontrado en el estudio.

En la perspectiva de clientes hay dos objetivos estratégicos claros, primero el aumento de canales de distribución para hacer presencia en nuevos cableoperadores, este objetivo se centra principalmente en la necesidad de que CaliTV esté en la parrilla de canales de Claro Televisión. Para este objetivo se planea realizar una campaña publicitaria en el año incentivando a los usuarios de los cableoperadores a llamar solicitando el servicio, también se destinó un presupuesto para adelantar diálogos, hacer “lobby” y en general hacer la gestión gerencial para realizar la alianza

con Claro. Otro objetivo de la perspectiva cliente es el de emitir mejores contenidos mejorando así la oferta televisiva y atrayendo más televidentes y clientes publicitarios. Para esto se propuso realizar dos reuniones mensuales interáreas en donde todos los departamentos de la empresa tengan un representante que aporte ideas en un proceso de mejora continua de la programación.

En la perspectiva de los procesos internos se tiene el objetivo más grande y el que más requiere de una inmediata atención como lo es el tener un departamento de ventas completo y competitivo, pues el actual es una debilidad completamente identificada que se debe mejorar. Para esto se propone la creación de una política comercial en donde se definan planes de incentivos, cronogramas de eventos comerciales, programas de estímulos externos e internos, políticas de descuentos y autorizaciones y en general una completa reestructuración del actual departamento de ventas. En este nuevo modelo de departamento comercial se espera que se puedan contratar 3 nuevos asesores para completar una fuerza de ventas de 6 personas incluyendo un jefe de área.

Finalmente, en aprendizaje y desarrollo se propone buscar alianzas con otros medios, especialmente con las competencias directas. Esto es muy común en esta industria pero se ha hecho muy pocas veces en CaliTV, la idea es potenciar estas alianzas en las que se vean beneficiados los involucrados y además de nuevos contenidos y posibles ingresos adicionales, traiga aprendizaje y conocimientos nuevos de la manera como se trabaja en otras empresas.

11.3. Viabilidad de la inversión

Actualmente, los clientes directos del canal (sin intervención de asesores) representan \$260 millones. Los demás clientes, contactados por los asesores, llegan a \$223 millones. En este plan estratégico se planea principalmente consolidar la fuerza de ventas logrando nuevos ingresos en el primer año por \$165 millones y posteriormente, cuando ya estén capacitados, incrementando

considerablemente los ingresos de la empresa según se puede ver en la tabla 4. En el análisis de rentabilidad obtenemos una posible recuperación de la inversión en menos de cuatro años.

Tabla 4.

Análisis de rentabilidad de las estrategias propuestas.

CANAL CALITV				
ANÁLISIS DE RENTABILIDAD - PLAN ESTRATÉGICO				
DETALLE	PRESUPUESTO			
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
CRECIMIENTO ANUAL PROYECTADO	-	20%	8%	8%
INGRESOS				
INGRESOS POR VENTAS NETAS NUEVAS	\$ 165.000.000	\$ 198.000.000	\$ 213.840.000	\$ 230.947.200
OTROS INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 165.000.000	\$ 198.000.000	\$ 213.840.000	\$ 230.947.200
EGRESOS				
Campaña comercial ventas	\$ 20.000.000	\$ -	\$ -	\$ -
Campaña posicionamiento	\$ 30.000.000	\$ -	\$ -	\$ -
Entrada en ClaroTV	\$ 20.000.000	\$ -	\$ -	\$ -
Campaña incentivo a cableoperadores	\$ 10.000.000	\$ -	\$ -	\$ -
Programa de mejora ejecutados	\$ 20.000.000	\$ -	\$ -	\$ -
Asesor externo (estructura ventas)	\$ 15.000.000	\$ -	\$ -	\$ -
Desarrollo e implementación planes de incentivos	\$ 20.000.000	\$ 20.800.000	\$ 21.632.000	\$ 22.497.280
Contratación nuevos asesores, salario básico (3)	\$ 40.698.000	\$ 43.546.860	\$ 46.595.140	\$ 49.856.800
Contratación jefe de ventas, salario básico (1)	\$ 28.728.000	\$ 30.738.960	\$ 32.890.687	\$ 35.193.035
Capacitación y entrenamiento nuevos asesores	\$ 10.000.000	\$ -	\$ -	\$ -
Alianzas de producciones audiovisuales	\$ 20.000.000	\$ 20.800.000	\$ 21.632.000	\$ 22.497.280
Nuevos contenidos conseguidos	\$ 10.000.000	\$ 10.400.000	\$ 10.816.000	\$ 11.248.640
Imprevistos	\$ 5.000.000	\$ 5.200.000	\$ 5.408.000	\$ 5.624.320
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	\$ 249.426.000	\$ 131.485.820	\$ 138.973.827	\$ 146.917.355
COMISIONES				
Ventas Locales	\$ 16.500.000	\$ 19.800.000	\$ 21.384.000	\$ 23.094.720
TOTAL COMISIONES	\$ 16.500.000	\$ 19.800.000	\$ 21.384.000	\$ 23.094.720
TOTAL INGRESOS:	\$ 165.000.000	\$ 198.000.000	\$ 213.840.000	\$ 230.947.200
TOTAL EGRESOS:	\$ 265.926.000	\$ 151.285.820	\$ 160.357.827	\$ 170.012.075
UTILIDAD	\$ (100.926.000)	\$ 46.714.180	\$ 53.482.173	\$ 60.935.125
MARGEN DE RENTABILIDAD	-61,2%	23,6%	25,0%	26,4%
Tasa	10%			
Valor presente neto(4 años)	\$ 28.657.309			

12. Conclusiones y recomendaciones

CaliTV es una empresa con mucho potencial, las cifras de crecimiento expresadas en este documento son cifras conservadoras si se tiene en cuenta el desaprovechamiento de los recursos actuales y la buena capacidad instalada con la que se cuenta.

Algunas de las soluciones aquí presentadas, como la reestructuración del departamento de ventas, ya se encuentran en proceso de desarrollo, sin embargo, este se ha hecho en forma desorganizada y sin un proceso claramente definido, es ahí donde esta planeación estratégica se convierte en una herramienta de gran valor para potencializar estos procesos y sentar las bases a una metodología de trabajo futuro más organizado.

Es importante para cada estrategia planeada tener en cuenta la naturaleza familiar de la empresa que entorpece en algo la delegación de responsabilidades y la implementación de grandes cambios que vayan en contravía de cómo tradicionalmente se ha trabajado. Esto, sumado a la falta de información histórica para la construcción de modelos o metas, puede generar dificultades en la aplicación de algunas de las estrategias del plan.

Aunque las nuevas plataformas y nuevos medios de comunicación como redes sociales sean unas de sus fortalezas y actualmente ya se tengan planes de acción en esta área, es de suprema importancia no desconocer la tendencia mundial y la fuerza de estas en el desarrollo de la comunicación y el posible impacto en los medios tradicionales.

En el corto plazo se debe dar prioridad a tener un departamento de ventas completo y competitivo y a su organización para el próximo año, esto probablemente sea el objetivo que mayor impacto puede generar sobre el plan estratégico, sobre los demás objetivos y en general sobre la compañía.

13. Bibliografía

Magretta, J. (2002). *Why business models matter*. Cambridge, Massachusetts, USA: Harvard Business Review Spotlight: Practical Strategy.

CaliTV, J. d. (23 de julio de 2017). Reunion junta directiva CaliTV. (H. Y. Pava, Interviewer) Cali, Colombia.

Byron Sharp, J. D. (2001). What is differentiation and how does it work? *Journal of Marketing Management* , 17.

Osterwalder, A. (2008). *Business Model Ontology*. New York: McGraw-Hill.

Kantar IBOPE Media Colombia SAS. (2017). *Infoanálisis de inversión publicitaria Enero - Julio 2017*. Cali: Kantar IBOPE Media Colombia SAS.

Asociacion Nacional de Medios de Comunicacion. (2017). *Estudio trimestral de inversión publicitaria neta*. Bogota: ASOMEDIOS.

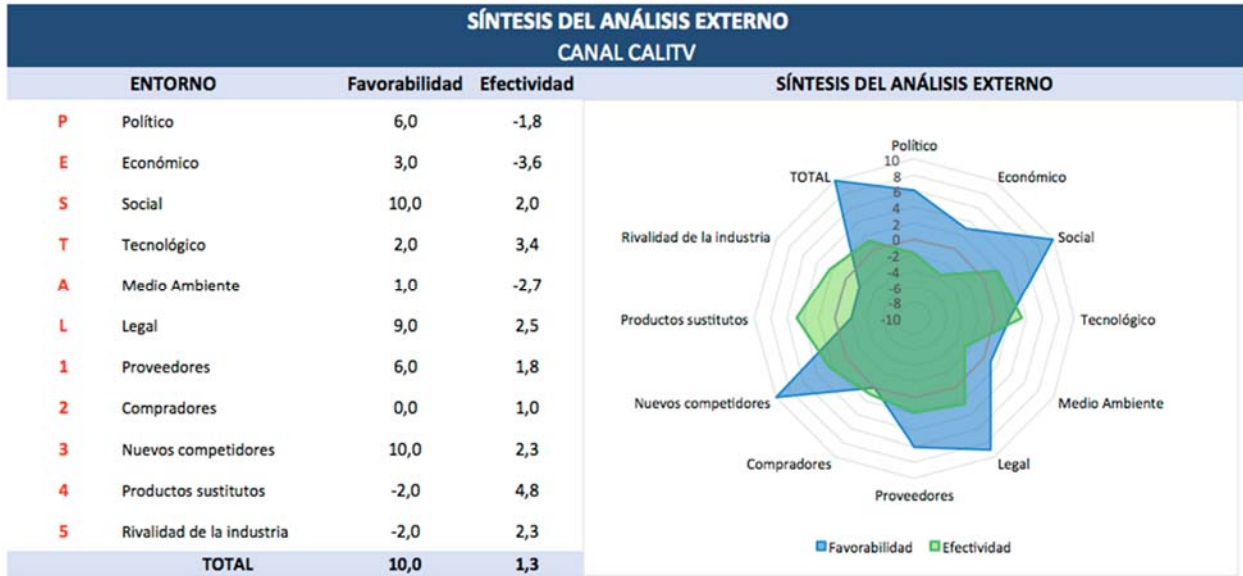
Kaplan, R., & Norton, D. (2003). *Strategy maps : converting intangible assets into tangible outcomes* (1 ed.). Boston, Mass: Harvard Business School.

14. Anexos

14.1. Anexo 1. Análisis PESTAL y 5 fuerzas

ANÁLISIS EXTERNO – PESTAL Y 5 FUERZAS								
CANAL CALITY								
ENTORNO	OPORTUNIDADES	Efectividad para explotar la Oportunidad		AMENAZAS	Efectividad para afrontar la Amenaza		SINTESIS DEL ANALISIS EXTERNO	
Categoría de Entorno o Fuerza de la Industria	Factores favorables que representan o pueden representar oportunidades para la organización.	Importancia o Valor Potencial del Factor (0-10)	Mi Efectividad (0-10)	Factores Desfavorables que representan o pueden representar oportunidades para la organización.	Importancia o Valor Gravedad del Factor (0-10)	Mi Efectividad (0-10)	Favorabilidad del Entorno	Mi Efectividad Neta
P Político	Elecciones nacionales	6	4	Acuerdos nacionales	5	2	6,0	-1,8
	Elecciones locales	9	8	Elecciones locales	9	2		
	Post conflicto	5	3					
E Económico	Crecimiento del PIB	3	3	Decrecimiento del PIB	3	3	3,0	-3,6
	Disminución en el precio del dolar	5	5	Aumento en el precio del dolar	5	3		
	Nuevos TLC	3	1					
S Social	Redes Sociales	9	8	Grupos radicales / opinión	4	6	11,0	2,0
	Nuevas tendencias	6	3					
T Tecnológico	TICs	7	7	Escases de recursos tecnológicos	5	7	2,0	3,4
	Nuevas plataformas	8	5	Cambios en regulación ANTV	8	8		
A Ambiente Natural	Temporada / estaciones	5	5	Desastres naturales	4	2	1,0	-2,7
L Legal	Reforma tributaria	6	8	Piratería	5	3	9,0	2,5
	Legislación ANTV	8	7					
1 Poder de negociación de los proveedores	Globalización	6	7	Baja oferta local	8	6	6,0	1,8
	Productos alternos	8	5					
2 Poder de negociación de los compradores	Pocos canales de señal abierta	9	8	Medios alternos	9	3	0,0	1,0
3 Amenaza de entrada de nuevos competidores	Barreras legislativas	9	9	Nuevos medios de comunicación	9	4	13,0	2,3
	Posicionamiento	6	4					
	Experiencia	7	7					
4 Amenaza de introducción de productos sustitutos	Espectro electromagnético limitado	9	9	Nuevas plataformas	4	8	-2,0	4,8
				Nuevas tendencias del mercado	7	5		
5 Rivalidad de la industria o intensidad de la competencia	"Coleguismo" entre medios	5	5	Diversificación del mercado	7	5	-2,0	2,3
	Costos y precios	8	9	Crecimiento de la oferta	8	5		
TOTAL		147	130		100	72	47,0	1,28

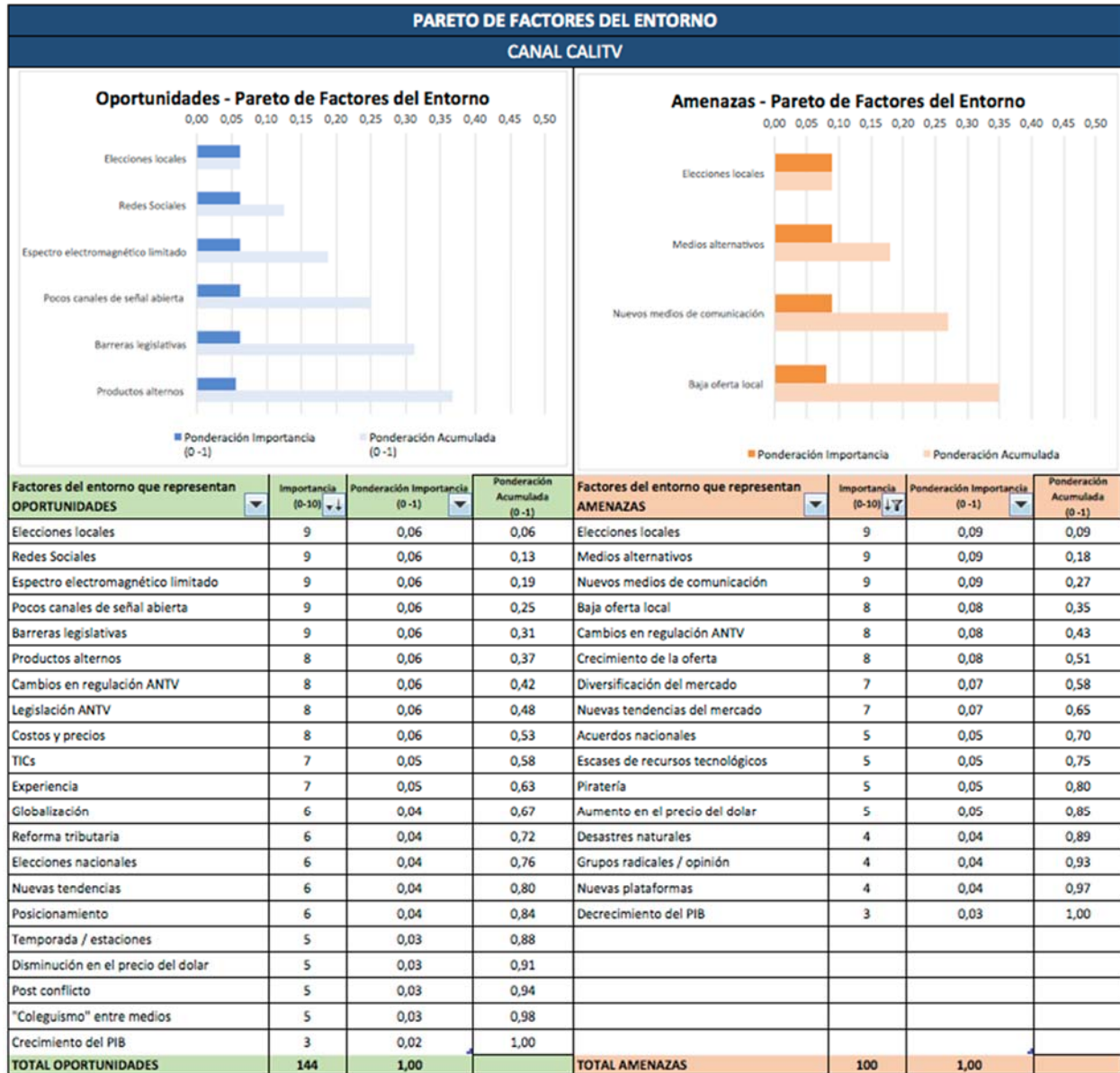
14.2. Anexo 2. Síntesis del análisis externo



14.3. Anexo 3. Matriz EFE 2.0

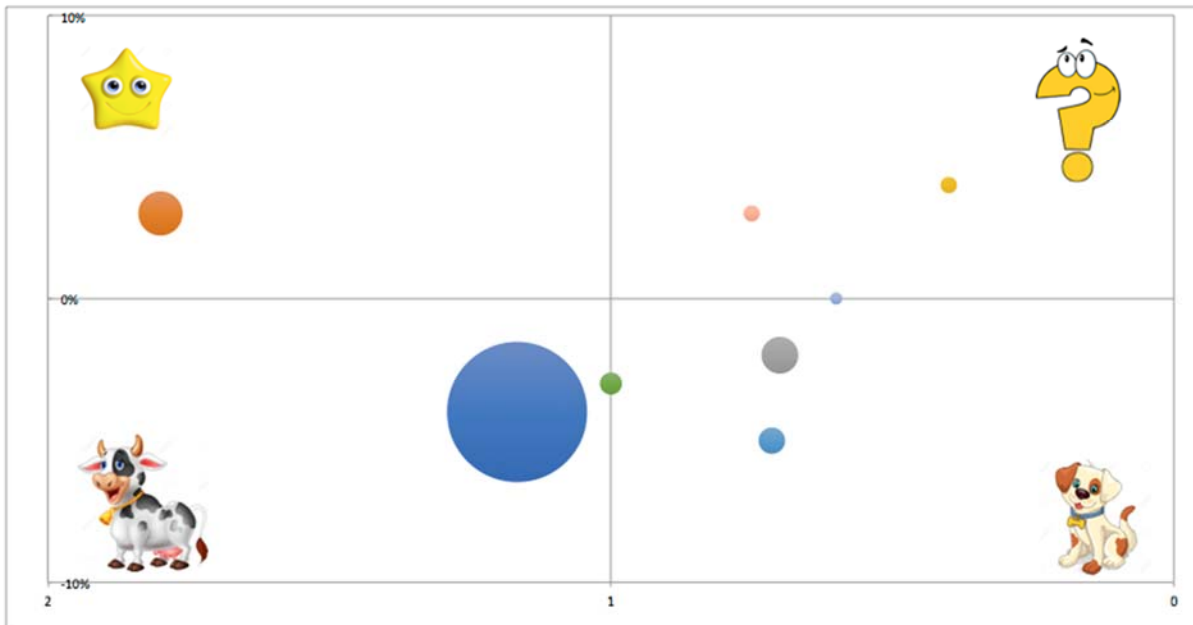
MATRIZ EFE 2.0				
CANAL CALITY				
ENTORNO	IMPORTANCIA		EFECTIVIDAD	
Factores del entorno que representan OPORTUNIDADES	Importancia (0-10)	Ponderación Importancia (0-1)	Mi Efectividad (0-10)	Mi Efectividad Ponderada (0-10)
Elecciones locales	9	0,04	8	0,29
Redes Sociales	9	0,04	8	0,29
Espectro electromagnético limitado	9	0,04	9	0,33
Pocos canales de señal abierta	9	0,04	8	0,29
Barreras legislativas	9	0,04	9	0,33
Productos alternos	8	0,03	5	0,16
Cambios en regulación ANTV	8	0,03	5	0,16
Legislación ANTV	8	0,03	7	0,23
Costos y precios	8	0,03	9	0,29
TICs	7	0,03	7	0,20
Experiencia	7	0,03	7	0,20
Globalización	6	0,02	7	0,17
Reforma tributaria	6	0,02	8	0,19
Elecciones nacionales	6	0,02	4	0,10
Nuevas tendencias	6	0,02	3	0,07
Posicionamiento	6	0,02	4	0,10
Temporada / estaciones	5	0,02	5	0,10
Disminución en el precio del dolar	5	0,02	5	0,10
Post conflicto	5	0,02	3	0,06
"Coleguismo" entre medios	5	0,02	5	0,10
Crecimiento del PIB	3	0,01	3	0,04
Nuevos TLC	3	0,01	1	0,01
Factores del entorno que representan AMENAZAS	Importancia (0-10)	Ponderación Importancia (0-1)	Mi Efectividad (0-10)	Mi Efectividad Ponderada (0-10)
Elecciones locales	9	0,04	2	0,07
Medios alternativos	9	0,04	3	0,11
Nuevos medios de comunicación	9	0,04	4	0,15
Baja oferta local	8	0,03	6	0,19
Cambios en regulación ANTV	8	0,03	8	0,26
Crecimiento de la oferta	8	0,03	5	0,16
Diversificación del mercado	7	0,03	5	0,14
Nuevas tendencias del mercado	7	0,03	5	0,14
Acuerdos nacionales	5	0,02	2	0,04
Escases de recursos tecnológicos	5	0,02	7	0,14
Piratería	5	0,02	3	0,06
Aumento en el precio del dolar	5	0,02	3	0,06
Desastres naturales	4	0,02	2	0,03
Grupos radicales / opinión	4	0,02	6	0,10
Nuevas plataformas	4	0,02	8	0,13
Decrecimiento del PIB	3	0,01	3	0,04
TOTAL	247	1,00		5,64

14.4. Anexo 4. Pareto de factores del entorno



14.5. Anexo 5. Matriz Boston Consulting Group

MATRIZ BCG								
Canal CalTV								
Organización				Competidores			Industria	
Unidad estratégica de negocio	Utilidad bruta	Participación del mercado	Participación relativa	Participación Telepacífico	Participación Canal Universitario	Participación Canal 14	Total Participación	Crecimiento del sector
Publicidad sector gobierno	\$ 90,3	8%	2,67	85%	2%	3%	98%	3%
Publicidad comercio y entretenimiento	\$ 217,9	14%	1,17	60%	12%	7%	93%	-4%
Publicidad sector salud	\$ 21,8	9%	1,80	81%	4%	5%	99%	3%
Publicidad sector educación	\$ 15,1	7%	0,70	74%	10%	5%	96%	-2%
Publicidad Tec y Telecom	\$ 3,0	2%	0,40	88%	2%	5%	97%	4%
Publicidad consumo masivo	\$ 7,9	5%	0,71	82%	4%	7%	98%	-5%
Publicidad construcción	\$ 5,5	6%	1,00	84%	6%	3%	99%	-3%
Publicidad sector financiero	\$ 1,7	3%	0,60	87%	5%	2%	97%	0%
Publicidad grandes superficies	\$ 3,0	6%	0,75	77%	2%	8%	93%	3%
Publicidad turismo	\$ 5,1	12%	2,00	74%	6%	4%	96%	4%
Publicidad sector automotor	\$ 0,4	2%	2,00	91%	1%	1%	95%	-1%

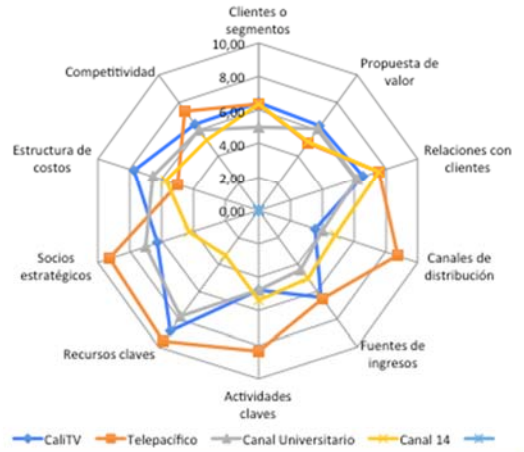


14.6. Anexo 6. Análisis externo: recursos, capacidades y competencias

RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS CANAL CALITY							
Categoría	Factores internos claves		Fortaleza o grado de desarrollo del factor clave				
Categoría CANVAS	Recursos, capacidades o competencias claves para este modelo de negocio	Importancia del factor (0-10)	CalITV (0-10)	Telepacifico (0-10)	Canal Universitario (0-10)	Canal 14 (0-10)	Fortaleza relativa
1 Clientes o segmentos	Empresas / publicidad	10	6	8	5	8	0,75
	Conseccionarios TV	7	7	4	5	4	1,40
2 Propuesta de valor	Visibilidad	10	4	8	4	3	0,50
	Posicionamiento	8	4	6	4	4	0,67
	Publicidad a bajo costo	8	9	2	8	8	1,13
	Fácil acceso	7	9	3	9	6	1,00
3 Relaciones con clientes	Programa de descuentos	8	8	5	8	8	1,00
	Incentivos agencias	8	8	10	7	7	0,80
	CRM	5	2	8	2	8	0,25
4 Canales de distribución	Fuerza de ventas	10	4	8	5	5	0,50
	Agencias	8	4	10	4	5	0,40
	Ferias y eventos	3	1	8	1	4	0,13
5 Fuentes de ingresos	Publicidad	10	6	8	4	5	0,75
	Espacios televisivos	6	7	4	5	5	1,40
6 Actividades claves	Realizar buen contenido TV	6	6	9	6	6	0,67
	Venta de publicidad	10	4	8	4	5	0,50
7 Recursos claves	Concesión ANTV	6	10	10	10	0	1,00
	Instalaciones / Tecnología	8	8	10	6	5	0,80
	Know-how	10	9	9	8	4	1,00
8 Socios estratégicos	ANTV	8	6	10	6	0	0,60
	Grandes Clientes	10	7	8	8	8	0,88
	Cableoperadores	9	6	10	7	3	0,60
9 Estructura de costos	Nómina	8	9	2	6	4	1,50
	Servicios públicos	6	8	6	8	8	1,00
	Nuevos desarrollos	6	6	8	6	6	0,75
		195	6,41	7,36	5,93	5,16	0,80

14.7. Anexo 7. Análisis de competitividad

SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD CANAL CALITY				
CATEGORÍA	CalITV	Telepacífico	Canal Universitario	Canal 14
1 Clientes o segmentos	6,41	6,35	5,00	6,35
2 Propuesta de valor	6,27	5,00	6,03	5,09
3 Relaciones con clientes	6,57	7,62	6,19	7,62
4 Canales de distribución	3,57	8,76	4,05	4,86
5 Fuentes de ingresos	6,38	6,50	4,38	5,00
6 Actividades claves	4,75	8,375	4,75	5,375
7 Recursos claves	8,92	9,58	7,83	3,33
8 Socios estratégicos	6,30	9,26	7,00	4,33
9 Estructura de costos	7,80	5,00	6,60	5,80
Competitividad	6,39	7,36	5,92	5,22



14.8. Anexo 8. Perfil de competitividad



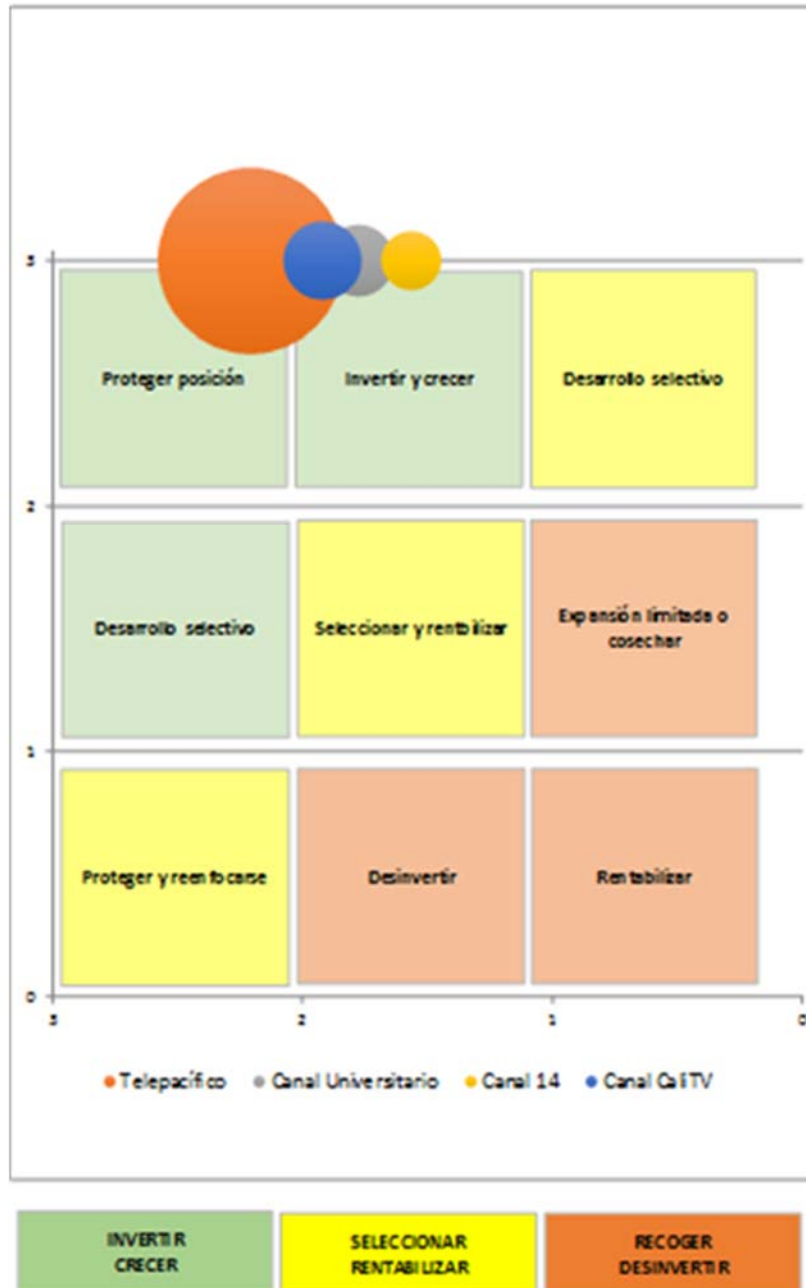
Item	Recursos, capacidades o competencias claves para este modelo de negocio	Importancia (0-10)	Fortaleza relativa
1	Empresas / publicidad	10	0,75
2	Conseccionarios TV	7	1,40
3	Visibilidad	10	0,50
4	Posicionamiento	8	0,67
5	Publicidad a bajo costo	8	1,13
6	Fácil acceso	7	1,00
7	Programa de descuentos	8	1,00
8	Incentivos agencias	8	0,80
9	CRM	5	0,25
10	Fuerza de ventas	10	0,50
11	Agencias	8	0,40
12	Ferías y eventos	3	0,13
13	Publicidad	10	0,75
14	Espacios televisivos	6	1,40
15	Realizar buen contenido TV	6	0,67
16	Venta de publicidad	10	0,50
17	Concesión ANTV	6	1,00
18	Instalaciones / Tecnología	8	0,80
19	Know-how	10	1,00
20	ANTV	8	0,70
21	Grandes Clientes	10	0,67
22	Cableoperadores	9	0,60
23	Nómina	8	1,50
24	Servicios públicos	6	1,00
25	Nuevos desarrollos	6	0,75

14.9. Anexo 9. Matriz EFI

MATRIZ EFI CANAL CALITV				
Recursos, capacidades o competencias claves para este modelo de negocio	Importancia (0-10)	Ponderación importancia (0-1)	Fortaleza relativa	Ponderación fortalezas CaliTV
Empresas / publicidad	10	0,05	0,75	0,04
Conseccionarios TV	7	0,04	1,40	0,05
Visibilidad	10	0,05	0,50	0,03
Posicionamiento	8	0,04	0,67	0,03
Publicidad a bajo costo	8	0,04	1,13	0,05
Fácil acceso	7	0,04	1,00	0,04
Programa de descuentos	8	0,04	1,00	0,04
Incentivos agencias	8	0,04	0,80	0,03
CRM	5	0,03	0,25	0,01
Fuerza de ventas	10	0,05	0,50	0,03
Agencias	8	0,04	0,40	0,02
Ferias y eventos	3	0,02	0,13	0,00
Publicidad	10	0,05	0,75	0,04
Espacios televisivos	6	0,03	1,40	0,04
Realizar buen contenido TV	6	0,03	0,67	0,02
Venta de publicidad	10	0,05	0,50	0,03
Concesión ANTV	6	0,03	1,00	0,03
Instalaciones / Tecnología	8	0,04	0,80	0,03
Know-how	10	0,05	1,00	0,05
ANTV	8	0,04	0,70	0,03
Grandes Clientes	10	0,05	0,67	0,03
Cableoperadores	9	0,05	0,60	0,03
Nómina	8	0,04	1,50	0,06
Servicios públicos	6	0,03	1,00	0,03
Nuevos desarrollos	6	0,03	0,75	0,02
TOTAL	195	1,00		0,80

14.10. Anexo 10. Matriz 3x3 completa (GE – McKinsey)

MATRIZ 3x3 (GE-MCKINSEY)					
CANAL CAL TV					
EMPRESA	ATRACTIVIDAD	COMPETITIVIDAD	VENTAS		
Canal CalTV	10	3	6,39	1,92	\$ 483
Telepacifico	10	3	7,36	2,21	\$ 2.724
Canal Universitario	10	3	5,92	1,78	\$ 400
Canal 14	10	3	5,22	1,96	\$ 280



14.11. Anexo 11. Ejemplo de reunión de trabajo con la junta directiva.

