



TELEANTIOQUIA

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2015-2016

DANIEL ANDRÉS ZULUAGA CARDONA

Trabajo final para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo

ANA MARIA CANO

Asesor

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2017

Nota de aceptación

Firma presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

AGRADECIMIENTOS

Toda la gratitud a todos aquellos que de una u otra forma hicieron parte de la realización de este proyecto:

A Teleantioquia y todo el equipo de la central de medios por la disposición, generosidad con el conocimiento y total apoyo recibido en todo momento. Además, por ser maestros y amigos en otra etapa de mi vida laboral.

A todos los profesores de la especialización en Gerencia de Mercadeo de ESUMER, por compartir su conocimiento, permitiéndome crecer académica y personalmente, en especial a Ana Maria Cano, asesora de este proyecto, por el tiempo, interés, conocimiento y comprensión durante el desarrollo del plan.

A aquellos amigos que siempre, mientras les fue posible, pusieron su grano de arena en este trabajo, con una respuesta, un contacto, una asesoría o simplemente una necesaria palabra de aliento.

Finalmente, a quienes para mi serán siempre los más importantes, mi familia, ellos que están ahí como apoyo en todos mis proyectos, y quienes me inculcaron que solo se es bueno en lo que se hace, cuando se disfruta.

A todos, muchas gracias.

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	3
LISTA DE TABLAS	7
LISTA DE FIGURAS	8
INTRODUCCIÓN.....	Error! Bookmark not defined.
1. ETAPA DE ANTECEDENTES.....	Error! Bookmark not defined.1
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN.....	11
1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	13
1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA	14
1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR	17
2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADERO	19
2.1. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA MISIÓN.....	19
2.2. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA VISIÓN	20
2.3. DEFINICIÓN / REVISIÓN VALORES CORPORATIVOS	21
3. MARCO TEORICO	23
3.1. TEORÍA SOBRE EL TEMA TÉCNICO (PRODUCTO/SERVICIO)	23
3.2. TEORÍA SOBRE PLAN DE MERCADERO E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	26
3.3. TEORIA SOBRE INVESTIGACION DE MERCADOS.....	30
4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO	33
4.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	33
4.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO.....	34
4.3. ANÁLISIS DOFA	39
4.4. ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	42
4.4.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO EN QUE SE COMPITE.....	43

4.4.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS	43
4.5. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR.....	45
4.6. ANÁLISIS DE COMPETIDORES.....	46
4.7. MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS	46
4.8. ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR.....	48
5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN	50
5.1. FICHA TÉCNICA.....	50
5.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
5.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD.....	51
5.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	52
5.5. METODOLOGÍA APLICADA	53
5.6. LIMITACIONES.....	54
5.7. HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	55
5.7.1. INFORMACIÓN SOCIO DEMOGRÁFICA.....	58
5.7.2. RESULTADOS GENERALES	58
5.7.3. COMENTARIOS PUNTUALES	59
5.8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
5.9. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	62
6.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO.....	62
6.2. PRESUPUESTO DE VENTAS.....	62
6.3. FORMULACIÓN DE LAS MACRO-ESTRATEGIAS.....	63
6.4. FORMULACIÓN ESTRATEGIAS.....	64
6.5. FORMULACIÓN DEL PLAN TÁCTICO.....	65
6.6. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCAEO.....	66
6.7. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO.....	66

7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA E INDICADORES DE GESTIÓN.....	67
7.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN.....	67
7.2. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	67
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES.....	69
BIBLIOGRAFÍA.....	71

LISTA DE TABLAS

<u>Tabla 1: Matriz perfil competitivo</u>	33
<u>Tabla 2: Análisis interno - DOFA</u>	39
<u>Tabla 3: Análisis Externo DOFA</u>	40
<u>Tabla 4: Fuerzas Competitivas Porter</u>	41
<u>Tabla 5: Matriz Comparación de Competidores</u>	46
<u>Tabla 6: Presupuesto 2017</u>	63
<u>Tabla 7: Detalle Plan Táctico</u>	65
<u>Tabla 8: Cronograma/presupuesto Plan de Mercadeo</u>	66
<u>Tabla 9: Tabla de indicadores</u>	67

LISTA DE FIGURAS

<u>Figura 1: Utilidad/Perdida Acumulada</u>	12
<u>Figura 2: Clasificación Televisión en Colombia</u>	15
<u>Figura 3: Tenencia de Bienes y Servicios TIC</u>	15
<u>Figura 4: Distribución del Sector Televisión en Colombia r</u>	16
<u>Figura 5: PIB comunicaciones en Colombia</u>	42

INTRODUCCIÓN

Este proyecto nace con el objetivo de entender una realidad empresarial y la dinámica de un mercado especializado en el que Teleantioquia busca competir. En 2012 nace una nueva unidad de negocios en el canal, la cual busca, además de otra fuente de ingresos, diferenciarse de otros canales regionales. Es la central de medios, un negocio de servicios dedicado a la asesoría estratégica, ordenación y monitoreo de medios para otras entidades.

El plan consta de 6 etapas, que hacen parte de la construcción de una propuesta estratégica de mercadeo.

Inicialmente, se da una presentación detallada del sector y la empresa, así como una revisión detallada de sus lineamientos filosóficos, esto con el objetivo de conocer a profundidad el negocio. Posterior a esto, se sientan las bases conceptuales a través del marco teórico, por medio del cual se ahonda en la fundamentación de los temas que van a ser importantes en el desarrollo del plan.

Después de esto, se hace una revisión estratégica tanto de la central de Teleantioquia como de sus competidores más importantes en un contexto externo e interno, con el fin de conocer los pormenores de la situación actual y entender en mayor profundidad cada uno. Seguido a esto se indagan opiniones de expertos dentro de la investigación de mercados, con el objetivo de tener un panorama más amplio del funcionamiento de las centrales en la ciudad, para así plantear una serie de estrategias y plan táctico para el cumplimiento de objetivos los objetivos planteados en este mismo plan.

Para finalizar, se presentan una serie de conclusiones sobre los hallazgos en el desarrollo del proyecto y las recomendaciones del especialista basadas en esto.

ABSTRACT

This project was made pretending to understand a business reality, and the dynamics of a specialized market, where Teleantioquia seek for competing. In 2012 a new business unity was born in the channel, which besides of seeking for another source of income,also tries to differentiate from other regional channels. Is the media center, a services business, dedicated to strategic consulting, ordination and monitoring of media for other entities.

This plan consists of 6 steps to build a strategic marketing proposal.

Initially there's a detailed presentation of the sector and the company, also a detailed review of its philosophical guidelines, aiming to get a deeper knowledge of the business. After this step we set the conceptual basis through theoretical framework, by means of which it deepens in the foundations of the subjects that are going to be important in the plan development.

Then there is A strategic review is made of both the Teleantioquia plant and its most important competitors in a external and internal context, in order to know the details of the actual situation and get a complete understanding of each one. Following this, experts opinion are investigated within the market research, aiming to have a broader view of the operation of the media centers in the city, in order to propose a series of strategies and a tactical plan for the accomplishment of the objectives previously settled in this same plan.

Finally, a series of conclusions are presented about the findings in the development of the project and the recommendations of the specialist based on this.

1. ETAPA DE ANTECEDENTES

1.1. Justificación del plan

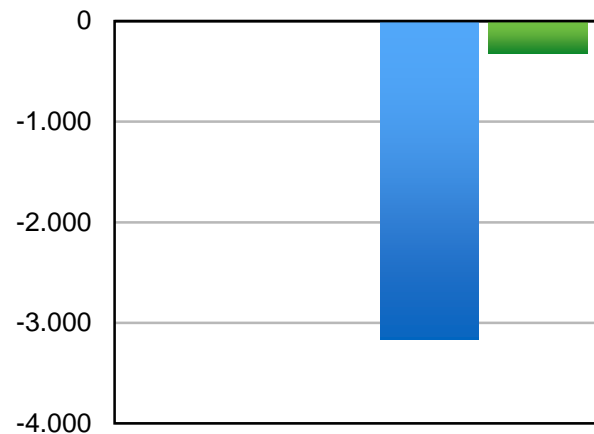
Se presenta el siguiente plan de mercadeo como respuesta a problemáticas identificadas al interior de la organización, en cuanto a planificación estratégica y comunicacónn de marca, que derivan directamente en incumplimientos financieros; de igual forma se da a modo de apoyo al proyecto de mejoramiento continuo de Teleantioquia como canal público. Estas situaciones se presentan principalmente en temas de sostenibilidad y estabilidad empresarial.

Previo a esto, es necesario entender el funcionamiento y estructura del canal, el cual está enfocado en la transmisión de contenidos de calidad, siendo esta la carta de presentación para la comercialización de espacios de pauta dentro de la programación, cuenta igualmente con otro equipo encargado de poner a disposición el canal y todos sus equipos para la realización de producciones audiovisuales de diferentes clientes y una tercera unidad de negocios, que es la central de medios, Encargada de la recomendación estratégica de medios, la ejecución de esta y la posterior revisión de campañas ejecutadas.

Estas tres unidades serán la base del plan de mercadeo, teniendo en cuenta que en ellas recae la responsabilidad de generación de ingresos para Teleantioquia y allí es identificada la falencia, visible en la siguiente figura.

Figura 1.

Utilidad/Perdida Acumulada 2012-2014



Fuente: Informe Rendición de Cuentas Teleantioquia 2014

Se distinguen en estas dos columnas, el color azul correspondiente a lo proyectado y el verde a lo real. Aclarando de igual forma que la organización está proyectada a perder más de tres mil millones de pesos en 2 años por su carácter de canal público regional, en el que la prioridad más allá de generar contenidos rentables está es la proyección de producciones que reflejan la educación, cultura y diversidad del departamento.

Es necesario entonces romper este paradigma, partiendo del principio de que toda empresa debe ser como mínimo sostenible, más aún al tratarse de una constituida con dinero público y que cómo tal debe responder a los Antioqueños por la inversión que implica, convirtiendo el objetivo de este proyecto además de un fin meramente económico, en uno político.

Por otra parte, se diseña y presenta este plan como requerimiento para la optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo, al ubicarse dentro de las exigencias de la universidad previas a la graduación.

1.2. Reseña histórica de la empresa

Se necesitaron 30 años a partir de la llegada de la televisión al país para que se hiciera evidente la necesidad de crear espacios menos enfocados a la capital y se diera la oportunidad de la difusión cultural de las diferentes regiones, es como nace el primer canal regional, Teleantioquia.

Esta necesidad de difusión de otras regiones de Colombia, fue entendida al ver que el único motivo de aparición en la televisión de estas, cuando eran diferentes a la capitalina, era la ocurrencia de hechos noticiosos lamentables o la aparición de figuras políticas importantes nacidos en esos lugares, dando una interpretación un tanto sesgada de la realidad.

Fue así como, sumado a la unión de estos desencadenantes y a que cada vez más personas exigieran una televisión menos centralista, bajo el mandato del presidente antioqueño Belisario Betancur Cuartas y en un contexto de cambio en el país, se autorizara en 1984, mediante los decretos nacionales 3100 y 3101 a INRAVISIÓN a crear, en sociedad con las Empresas Departamentales de Antioquia, un canal regional.

“Registraba la prensa, que Antioquia sería el primer Departamento del país en contar con un canal regional, informaba, que en seis meses los antioqueños podrían ver su propia televisión. Con la firma de los decretos, se cumplía así el sueño de las regiones, verse reflejadas en la televisión.” (García, 2012)

La creación se da el 11 de agosto de 1985, quedando en cabeza de un consejo que era a su vez junta directiva y estaba conformado por el Ministro de Comunicaciones, el Gobernador de Antioquia, el Gerente de las Empresas Departamentales de Antioquia y el Rector de la Universidad de Antioquia. “Como pionero de la televisión regional en Colombia, a Teleantioquia le tocó desde un principio afrontar las limitaciones impuestas a una estación, que se autorizó funcionar como un canal educativo y cultural, sin grandes capitales para la operación y sin autorización para la comercialización.” (García, 2012)

Treinta años después cambia este principio pero no el enfoque, la comercialización se ve como unos de los pilares económicos de la organización, estando bajo la misma misión de cautivar a los antioqueños, mediante la producción y emisión de contenidos audiovisuales que muestren su diversidad, ideas que se están conectando desde la proyección de contenidos de calidad, atractivos para los televidentes, que capten audiencias y hagan del canal una opción importante para sus diferentes clientes.

1.3. Definición del sector en que compete la empresa

Para dar un contexto previo al entendimiento del sector de la televisión en Colombia es preciso iniciar con la siguiente frase “En Colombia, la televisión es un servicio público sujeto a la titularidad, reserva, control y regulación del Estado” (ANTV, 2014) Esta va más allá de una definición técnica como servicio de comunicaciones. Es también formador de opiniones y un fomento a la libre expresión por lo cual está regulado, se rige y clasifica según la ley 182 de

1995. Según esta ley y con fin de clasificar los servicios de televisión en el país se puede visualizar el siguiente esquema:

Figura 2.

Clasificación Televisión en Colombia

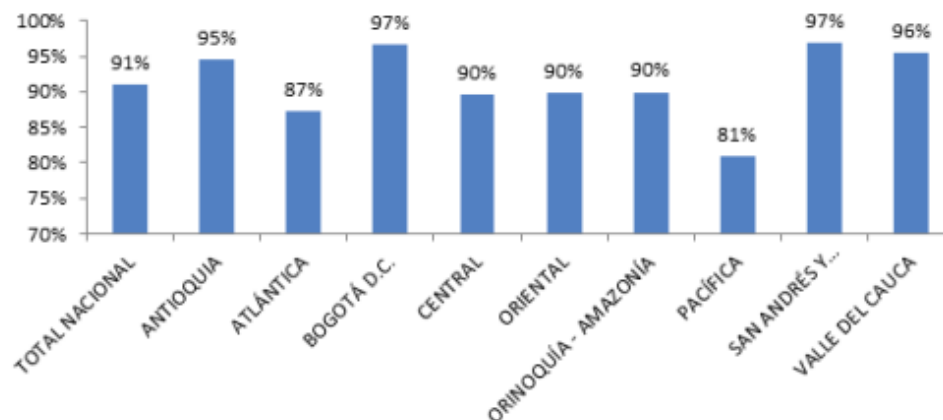


Fuente: ANTV 2014

Esta clasificación nace de la necesidad de organizar un sector cada vez más interesante, en el que según estudios del DANE, en promedio 9 de cada 10 hogares cuentan con televisor visto en las diferentes regiones de la siguiente forma:

Figura 3.

Encuesta de Hogares – Tendencia de bienes y servicios TIC



Fuente: DANE Gran Encuesta de Hogares - Tenencia de bienes y servicios TIC en los hogares, según regiones del país y área.

Estos datos de sintonía y alcance, sumados a indicadores macroeconómicos como el PIB, en el que según datos recolectados por la ANTV el sector de la televisión tiene un crecimiento promedio del 15% en el último cuatrienio y al IPC que ha tenido un crecimiento promedio de 2,8% en el mismo sector, hacen de este un atractivo evidente a la hora de inversión y crean un ambiente de competencia sobre-poblado y agresivo, donde las barreras de entrada son altas y de mano de la alta oferta crean la necesidad de presentar fuertes diferenciadores.

Figura 4

Distribución del Sector Televisión en Colombia



Fuente: ANTV 2014

Además de tener en cuenta el gran número de competidores, se debe sumar al entorno los entes reguladores, el más importante de ellos la Autoridad Nacional de Televisión (ANTV) creada mediante la Ley 1507 de 2012 y delegada como la agencia que tiene por objeto velar por el acceso a la televisión, el pluralismo informativo, la competencia y la eficiencia de los servicios. Conformada por la Junta Nacional de Televisión, un Director y financiada por el Fondo para el Desarrollo de la Televisión (Fontv).

1.4. Reseña histórica del sector

Al encontrarse dentro de los medios de comunicación, la televisión forma parte del sector de telecomunicaciones en el país. El contexto histórico de este se remite a la época colonial, en 1811 se funda la Gaceta de Colombia, primer periódico del país, continua con la apertura de la primera oficina de correos que se dio en Santa Fe de Bogotá en 1553. Estas oficinas continúan su normal funcionamiento y único propósito, teniendo como contratiempo los traslados de instalaciones, hasta 1847, cuando el presidente Tomas Cipriano con ayuda de Gran Bretaña adelanta las gestiones para la implantación del telégrafo eléctrico en el país. Esta gestión solo tuvo frutos 14 años después, cuando el proyecto se pudo aterrizar y se envió el primer mensaje telegráfico entre Cuatro Esquinas y Santa Fe de Bogotá.

Es así como entre 1876 y 1880, el Gobierno reglamenta la instalación de líneas submarinas entre Panamá y los países de centro América, poniendo a Colombia en el Mapa de las comunicaciones al conectarse con Estados Unidos Vía México.

En línea con el acelerado progreso, llega en 1885 el servicio telefónico, iniciando con las ciudades de Bogotá y Barranquilla, con un crecimiento progresivo año a año que continúa hasta 1911, cuando de manera simultánea a la construcción de una central radiotelegráfica pagada por el gobierno, se funda en Bogotá El Tiempo. Durante este tiempo hay una pausa en el aumento de aparatos telefónicos, y continúa el crecimiento en las diferentes regiones del país, hasta que en 1923 es inaugurada por el Presidente de la República, General Pedro Nel Gómez, la estación internacional de radiocomunicaciones de Morato, además de ser creado por la ley 31 el Ministerio de Correos y Telégrafos.

Identificada la necesidad y el rápido progreso en el tema de telecomunicaciones, el Gobierno de 1943 recibe autorización del Congreso para nacionalizar una empresa que unifique las telecomunicaciones, nace así la Empresa Nacional de Radiocomunicaciones, quien se uniría años después con Telecom.

En 1954 nace en la capital la televisión bajo la gestión del Presidente General Rojas Pinilla, creando la posterior necesidad de descentralizar el medio y es llevado a los diferentes departamentos por canales regionales. A partir de esto se crearon una serie de retos: “El primer reto se había logrado, lo que seguiría era mantener el sistema e idear las formas para que cada vez la televisión se posicionara más y más en la vida cotidiana de los Colombianos.” (Banrepublica, 2005) .

Es así como las últimas décadas en Colombia son evidencia de la transformación de toda esta historia, la llegada de la telefonía celular en 1994, las conexiones a internet por banda ancha, proyectan a este sector como un potencial de desarrollo económico y social para el país.

2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADERO

En esta etapa serán analizados los aspectos de la filosofía corporativa de Teleantioquia, verificando su alcance, viabilidad, coherencia y pertinencia dentro de los objetivos de la organización.

2.1. Definición / revisión de la misión

Está consignado en la filosofía del canal el siguiente planteamiento para el periodo de gobierno actual:

Misión:

“Somos la televisión pública regional que cautiva, integra y proyecta a los antioqueños mediante la producción y emisión de contenidos audiovisuales para múltiples pantallas, que reflejan nuestra diversidad y contribuyen a la sostenibilidad de la organización y al desarrollo del Departamento” (Teleantioquia.co, 2015)

En esta se hace evidente el carácter social que tiene el canal, al ser un medio de comunicación público, el objetivo de reflejar la diversidad y contribuir con el desarrollo del departamento se presentan como prioridades, mientras que la sostenibilidad pasa a un segundo plano, característica que debería ser revaluada, teniendo en cuenta la importancia de toda organización de generar como mínimo un punto de equilibrio y mucho más al funcionar con recursos públicos, los cuales por ley deben ser cuidados y optimizados.

De igual forma, es posible analizar esta misión a la luz de los 5 elementos mencionados por Fernandez Valiñas, siendo el primero la historia de la organización, la cual se puede ver

plasmada en esta misión, más aún al reconocer a Teleantioquia como el canal regional más antiguo y con mayor experiencia aplicada. En segundo lugar, aparece las preferencias de la administración actual, este elemento es mucho más visible en Teleantioquia al ser un canal público regido por el gobierno departamental, es así como esta misión está ligada a la bandera y campaña del gobernador de turno. El tercero es el análisis del entorno del mercado, viéndolo en cuanto a macrotendencias, la multipantalla está en su auge, lo que evidencia la visión clara del entorno en que se desarrolla. El cuarto punto es el menos claro dentro de la redacción de la misión, esto en cuanto a que no se plantean los recursos de la organización para el cumplimiento de este objetivo. En el quinto y último punto se define el campo de acción de la organización, en este caso se tiene un objetivo claro, que permite entender cómo se da el desarrollo de la empresa.

2.2. Definición / revisión de la visión

De igual forma se encuentra la proyección de la organización de la siguiente forma:

Visión:

“En 2017, Teleantioquia será el Canal preferido porque inspira el desarrollo de los antioqueños”
(Teleantioquia.co, 2015)

Una visión corta y clara, que al ser analizada bajo el concepto de Fernandez Valiñas es válida, teniendo en cuenta que sin ser un objetivo, plantea como los planes pueden modificar las características actuales de la organización y transformarla a futuro.

Sigue siendo claro el carácter social, ahora con una apuesta ambiciosa a futuro, pero existe en este punto una gran limitante que no solo afecta la perspectiva de la organización, sino

todo su funcionamiento, esto es el cambio de administración departamental, que se da en enero de 2016 y se hace por votación cada cuatro años. Esta característica afecta directamente la planeación del canal, pues generalmente con el cambio de Gobernador, viene también una nueva Gerencia, una nueva junta y un nuevo plan de desarrollo.

Es así como la problemática podría ser atacada desde dos frentes, uno es la de desvincular la organización del gobierno departamental, conservando su función social y pública, pero formando una junta independiente con participación de diferente entes y la segunda es limitar la planeación al corto plazo, planteándola a 4 años y definiendo su permanencia tras el cambio de gobiernos.

2.3. Definición / revisión valores corporativos

Esté análisis es necesario realizarlo a la luz de cada valor, teniendo en cuenta que aunque todos van encaminados a la filosofía corporativa, cada uno aporta a esta de forma diferente. Son entonces: La integridad, confianza, participación, servicio, transparencia y compromiso. El primer valor es la integridad, esto enfocado a una difusión responsable y de contenidos de calidad; este valor es prioritario para toda entidad pública, teniendo en cuenta que deben defender los intereses de los ciudadanos. El segundo valor es la confianza, entendida en el creer en las capacidades y habilidades de los funcionarios; esta puede ser entendida como una estrategia de empoderamiento, en la que cada uno trabaja por los intereses de la organización. El tercero es la participación, este como complemento al anterior y entendido como la posibilidad de los integrantes del canal de hacer parte de la toma de decisiones. El cuarto es el servicio, pensado en satisfacer tanto al cliente externo como interno, este puede ser entendido como pilar

del funcionamiento de un medio de comunicación público. El quinto es la transparencia con un eficiente y eficaz desarrollo de procesos, enfocado también a su razón pública. Y el último valor es el compromiso de los funcionarios y su sentido de pertenencia, este es fundamental para el desarrollo de toda organización.

3. MARCO TEÓRICO

Con el fin de aclarar previamente los conceptos a tratar dentro del plan de mercadeo, se hace necesario generar un contexto desde dos puntos de vista; por una parte está el aspecto técnico, en el que se abordan temas referentes al desarrollo de la organización y el entendimiento de su funcionamiento y por otro lado, el marco referente al plan mercadeo, donde se presentan las bases teóricas para el planteamiento del proyecto.

3.1. Teoría sobre el tema técnico (producto/servicio)

3.1.1 Televisión pública

Para entender la razón y funcionamiento de Teleantioquia como canal, es necesario primero definir el sector en el que está enmarcado. La televisión pública desde su concepción busca distar en varios aspectos de la privada, pero comparten parte de sus bases. Es así como, teniendo en cuenta que ésta en forma general debe ser vista más allá de su noción de un medio más de comunicación, podemos definir la televisión en Latinoamérica como:

“El lugar social donde la representación de la modernidad se hace cotidianamente accesible a las mayorías. Ellas median el acceso a la cultura moderna en toda la variedad de sus estilos de vida, de sus nuevos saberes, lenguajes y ritmos, de las precarias y flexibles formas de identidad, de las discontinuidades en la memoria y de la lenta erosión que la globalización produce sobre los referentes culturales.” (Barbero, 2001)

Explicada en otras palabras, se puede entender la televisión como un motor de transmisión cultural, un espacio social en donde los mensajes se globalizan.

En consecuencia y si bien es cierto que teóricamente comparten una base, la televisión pública tiene un lineamiento más concreto, es un espacio en pro del televidente y la difusión de contenidos culturales, bien resumido por Barbero al definirla como “aquella que interpela al público, incluido el consumidor, en cuanto ciudadano” (Barbero, 2001).

Es así como más allá de ser una pantalla meramente comercial, la televisión, en el ámbito público, se convierte en un instrumento de transmisión cultural o como explica Barbero en 2001 a la renovación de las bases comunes de la cultura nacional, el fondo de memoria, calendario, tradiciones que hacen parte de lenguajes comunes. Es la representación audiovisual de una historia colectiva, el instrumento de recordación de la historia y la cultura de la sociedad.

3.1.2 Audiencias

Teniendo la claridad en el concepto anterior es necesario entender la audiencia más allá del simple concepto de televidentes; en este instrumento cultural, estos pueden ser entendidos desde dos ángulos: por una parte, empresarialmente, hacen parte un diferenciador que suma y hace interesante el canal como medio de difusión comercial y por otra parte, cultural e implícita al sector público, son los replicadores de los mensajes transmitidos.

La diferencia entre televidente y audiencia es entendida en el artículo Audiencias, Televisión y Educación, donde nos plantea el segundo concepto de la siguiente forma: “el ser audiencia ha devenido en un aspecto central de su estar y de su reconocerse como tal. Ser audiencia significa hoy, en primer lugar, una transformación sustancial de la estructuración de los sujetos.” (Orozco, 2010) es decir, existe un cambio en la segmentación, lo que antes se clasificaba por genéricos como sexo, edad o nivel socio económico se ha transformado para dividirse por gustos, sentimientos y sensibilidades. La segunda características presenta que “ser

audiencia modifica el vínculo fundamental entre los sujetos sociales con su entorno y los acontecimientos y con las fuentes clásicas de información y producción de conocimientos” (Orozco, 2010) este fenómeno es cada vez más visible en la forma en que las personas se relación con el mundo, el abanico de posibilidades que hay en un teléfono móvil al alcance del bolsillo, en un computador o en una tableta cambian la manera de interrelacionarnos y conectarnos con el mundo. La tercera característica más enfocada a lo social muestra que “el estar-siendo audiencia ha trastocado los límites espacio-temporales del intercambio social, y, por consiguiente, ha destemplado la participación real.” (Orozco, 2010)

Este concepto es pertinente para entender que el público que está al frente de la pantalla va más allá de la simple recepción del mensaje e interactúa con el entorno y con la organización en más de una forma; característica a tener en cuenta en el diseño estratégico. En este punto la televisión se vale de dos métodos “Al igual que otras instituciones sociales, la TV tiene otros recursos para aumentar su legitimación frente a la audiencia, tales como, la producción de noticias y la apelación emotiva”. (Orozco, 2010)

3.1.3 Anunciante

Este concepto está estrechamente ligado al anterior, es una relación de causa – consecuencia, en la que estos clientes son el resultado de un trabajo en el punto anterior. Al igual que en la primera definición es necesario realizar una diferenciación entre el concepto global y lo que representa en la televisión pública, pero sin desligar el concepto de empresa por el hecho de pertenecer al sector público, como se nos plantea “La televisión vista como empresa ha sido una tradicional ausente en los análisis que se realizan sobre este medio de comunicación, en particular cuando se considera su aporte cultural a la sociedad”. (Portales, 2001) Este hecho debe

ser revisado a la luz y el entendimiento de que el desarrollo y sostenimiento como canal “son posibles en el seno de unidades económicas que las producen y financian en mercados en mercados de audiencias y anunciante o patrocinadores” (Portales, 2001)

En este punto se podría encontrar una contradicción al planteamiento anterior pero aunque si bien se ha dicho que el fin último de la televisión pública no es la monetización, si no la difusión cultural, es necesario plantear que como empresa es necesario encontrar cómo mínimo el punto de equilibrio que cubra el funcionamiento de la organización.

3.2. Teoría sobre plan de mercadeo

3.2.1 Posicionamiento

Dentro de la problemática identificada y planteada para el desarrollo de este proyecto es posible visualizar un punto crítico en el posicionamiento de la organización, esto hace pertinente la definición del elemento dentro del plan de mercadeo y con base en esta realizar el desarrollo estratégico. Este concepto es atribuido a Al Ries y Jack Trout quienes desde 1972 se han encargado del planteamiento de concepto por medio de artículos, libros y charlas, este puede ser definido como:

“el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor y es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica de ese producto, servicio, idea, marca o hasta una persona, con relación a la competencia.” (Mora, 2001)

De acuerdo a este concepto es fundamental la mente del consumidor, por lo que se hace oportuno relacionarlo con la percepción, entendiéndola como “la verdad dentro del individuo. La

percepción es el Significado que en base a las experiencias, atribuimos a los estímulos que nos entran por los sentidos” (Mora, 2001) además de que según Mora, la verdad que compone esta percepción está afectada por 3 influencias: en primer lugar las características físicas del estímulo, por otro lado se tiene la interrelación del estímulo con el entorno y como tercer punto las condiciones internas del individuo.

Llevando esto a un plano empresarial, se deben tener en cuenta tanto características físicas o visuales de la marca, como el nombre y/o el logotipo, llegando incluso a contar con las predisposiciones culturales e históricas del público que se busca alcanzar, para este caso puntual dividido en dos: audiencias y anunciantes.

De igual forma, se deben entender los factores y características necesarias para el desarrollo de un buen posicionamiento, tomando como base el libro dirección de mercadotecnia de Kotler, son estos criterios a satisfacer a la hora de la construcción de posicionamiento: se tiene que crear una diferencia importante, que tenga un beneficio valorado por una gran cantidad de clientes, esta debe ser distintiva, es decir, que nadie más la ofrezca, igualmente es superior, esto quiere decir que ese diferenciador es mejor que otras características que pueden dar las mismas ventajas, y estas deben ser comunicables y entendibles por los consumidores y en un punto final, las características financieras, sabiendo que debe ser costeable y rentable.

3.2.2 Administración de ventas

Desde el planteamiento del plan y el desarrollo de varios de los puntos, se ha presentado el tema de la baja actividad comercial del canal en forma propositiva, viendo en esta una posible vía al desarrollo financiero del mismo, para esto se busca, bajo el alcance del concepto, poder trabajar en este potencial y sacar adelante el área dentro de la organización.

Para efectos de este plan, será analizada y entendida esta administración desde el punto de vista promocional, definiéndola como “la utilización de un conjunto de estímulos aplicados a corto plazo sobre los consumidores de manera personal y directa, con la intención de orientar sus preferencias para canalizar y hacer efectiva la venta.” (Rosas, 2012)

Como se ha planteado a lo largo del trabajo, estos estímulos deben enfocarse y aplicarse de forma distinta en dos públicos, por una parte están las audiencias de los contenidos transmitidos y por otro los anunciantes que pueden estar presentes en las múltiples pantallas.

De igual forma, se deben plantear los responsables de esta gestión, planeación y ejecución, sería esta la tarea de la “dirección de ventas debe determinar tanto los objetivos como las acciones estratégicas' y tácticas que se han de llevar a cabo” (Johnson, 1996) Son ellos quienes deben ubicar esta promoción dentro del plan del mercadeo en cuanto a qué “La promoción de ventas es aquella herramienta de la cual se vale la mercadotecnia para hacer llegar al cliente, desde cualquier punto, los productos y/o servicio tendientes a satisfacer ciertas necesidades” (Rosas, 2012)

3.2.3 Planeación estratégica

Este es un punto vital en el desarrollo de plan de mercadeo y debe ser entendido como concepto, conociendo su alcance y objetivo. La planeación como compromiso de la dirección de una organización tiene como fin, según lo planteado por Luther (2003), estudiar los escenarios en los mercados para elegir los productos y servicios con los que se debe trabajar más agresivamente, de igual forma con cuales se debe continuar y con cuales no, todo esto encamido a establecer prioridades en la dirección del desarrollo de nuevos productos.

Con esta finalidad se realiza la planeación, que al desarrollarse en un entorno variable, debe estar también en constante cambio; se inicia con una previsión de situaciones futuras “la dirección tiene que hacerse muchas preguntas para luego calcular la probabilidad que cada respuesta tiene de convertirse en realidad”(Luther, 2003) estas preguntas deben contemplarse en todos los niveles de la empresa, llegando incluso a sobrepasarla contando con macroentornos y macrotendencias que la puedan afectar directamente.

Otro concepto ligado a este es el presentado por Mintzberg y Waters en 1990 para quienes la planeación se define, pero no se limita al proceso de plantear metas, determinar políticas y programas para cumplir objetivos y crear o ejecutar metodos para que todo el plan sea ejecutado, es decir, lo definen como “un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales” (Mintzberg & Waters, 1990)

Partiendo de lo anterior, el proceso se da por cada unidad de producto, a estas se les llamará UCE (Unidad Comercial Estratégica), analizando una por una a la luz de cuatro pasos:

1. Identificación del negocio “Si se tienen los mismos clientes, los mismo competidores, al igual que funciones, estilos, lineamientos y beneficios similares”
2. Análisis de la situación “examen cuidadoso de la situación actual de un negocio particular”(Luther, 2003)
3. Selección de estrategias, planteamientos teniendo como base el producto y el contexto que plantea su situación actual
4. Establecimiento de controles, estandarizando las mediciones y lectura de resultados del plan.

3.3. Investigación de mercados

Este concepto se convierte en un pilar dentro del mercadeo, pero encuentra sus orígenes cerca de 200 años atrás, desde el momento que en Estados Unidos se comienzan a realizar sondeos electorales, la realidad ahora es diferente, pero es pertinente revisar la necesidad en los orígenes de este concepto *“la precisión de los sondeos y de otras formas de investigación ha aumentado considerablemente desde 1800. Sin embargo, este ejemplo ilustra como desde hace bastante tiempo las encuestas se consideran una forma lógica de predecir las cosas”* (Pope, 2002) Posterior a esto, en el primer cuarto del siglo, se evidenció la implementación de este concepto dentro de los negocios, principalmente, como lo menciona Pope (2002), en cuatro tipos de organizaciones: Manufactureras, Editoriales, Agencias de publicidad y Universidades.

Hoy, más de 100 años después se puede encontrar una definición sobre en qué debe convertirse la investigación para las organizaciones *“la investigación comercial es la herramienta de aportación de la información necesaria sobre las características y la situación del mercado que posibilitan que la empresa planee sus estrategias y líneas de actuación para lograr sus objetivos”* (Pujals, 2001) y como herramienta de nuestra organización, debe estar relacionada con las diferentes unidades, con el fin de aportar a la mejora continua de cada una, principalmente aquellas encaminadas a la comercialización, servicio al cliente e imagen de marca.

3.3.1. Análisis del consumidor

Se ha planteado anteriormente el concepto de audiencia y su importancia dentro del desarrollo del plan de mercadeo, es así como un punto vital dentro de la investigación de mercados es el análisis del comportamiento de los consumidores o audiencias, entendiendo el

concepto según lo explica Schiffman (2005) como la forma de actuar de los consumidores frente a buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar los productos y servicios que se plantean como respuesta a sus necesidades. De igual forma anteriormente se evidencia la diferenciación de públicos para una organización estructurada con un canal de televisión público, en este punto y según planteamientos del mismo autor se pueden definir y diferenciar como consumidor personal y consumidor organizacional, el primero “compra bienes y servicios para su consumo propio, para uso de su familia, o como obsequio para un amigo” (Schiffman, 2005) y el segundo se entiende como “empresas con proposito de lucro o sin ellos, dependencias gubernamentales e instituciones.” (Schiffman, 2005)

Los puntos anteriores se plantean en torno al comportamiento, pero se hace necesario ponerlos en paralelo con la investigación, según lo expone Schiffman (2005) el consumidor se puede investigar desde dos enfoques, el primero positivista, en el que siendo objetivos se indagan las causales de algunos comportamientos, con el fin de tomar decisiones gerenciales. El segundo es el enfoque interpretativa, el cual tiene muestras pequeñas y es cualitativa, buscando patrones comunes y comportamientos mediante análisis de situaciones de consumo.

3.3.2. Toma de decisiones

Es este el punto final de una investigación, después del análisis de los resultados, es este, como se plantea en el documento Investigación de mercados, “el proceso que consiste en resolver un problema o elegir oportunidades alternativas” (Zikmund, 1998) basado en tres variables: certeza, incertidumbre y ambigüedad. Si se tratará el concepto de forma muy general, y aunque la toma de decisiones es una actividad cotidiana que las personas realizan día a día, para el mercadeo esta actividad está basada en un estudio previo: “Es un proceso intencional

que combina el análisis de la información, la confrontación de alternativas, la valoración de las opciones” (Gómez, 2011)

La pregunta que queda es como tomar estas decisiones, según como plantea Wheatley es posible usar una serie de herramientas entre las que destacan Pros y contras, que es un listado ligado a la investigación en el que las consecuencias de cada decisión, Árbol de Análisis, que con una estructura diferente pero con el mismo desarrollo de la herramienta anterior busca ver los escenarios de cada decisión, Análisis DOFA, presente en toda investigación y plan de mercadeo para encontrar factores internos y externos tanto buenos como malos que afecten la organización y los sombreros pensantes, que buscar hacer comparaciones de situaciones con características y contextos distintos.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO

En esta etapa se estudiarán y analizarán los principales factores estratégicos del entorno tanto de Teleantioquia con su unidad de Negocios de Central de Medios, como de sus principales competidores.

4.1 Identificación de los factores críticos de éxito

Para determinar estos factores frente a la competencia se debe resaltar que actualmente Teleantioquia cuenta con la única central de medios del sector público en Antioquia, por lo que todos sus competidores son empresas privadas, esto genera ventajas en algunos de factores a revisar, así como en otros no le es tan favorable, en la siguiente matriz se presenta de forma clara cada uno de estos elementos, asignando además un peso o importancia y una calificación.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Tabla 1

Matriz perfil competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	TELEANTIOQUIA		UNIVERSAL MCCAN		HAVAS MEDIA	
		CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Herramientas de Recomendación de Medios	0,2	1	0,2	4	0,8	4	0,8
Descuentos Medios a Cliente	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6
Porcentaje de Comisión	0,15	2	0,3	3	0,45	4	0,6
Conocimiento Entes Control Público	0,15	4	0,6	2	0,3	1	0,15
Tiempo Dedicación del Equipo	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Especialidad - Tipo de Clientes	0,2	4	0,8	2	0,4	1	0,2
	1		2,6		2,85		2,65

Fuente: Elaboración Propia

Tras presentar esta matriz, es posible realizar un análisis sobre la posición competitiva de la unidad de negocios, en este caso se está confrontando con las dos centrales más importantes de la ciudad con las que ha compartido clientes, lo que las pone en un nivel más o menos parecido. En el peso ponderado está muy por debajo de una de ellas y cercano a otra, los principales factores positivos de Teleantioquia van enfocados al conocimiento del sector público y entidades reguladoras, lo que lo acerca mucho al segundo en el ponderado, quien no tiene este tipo de experiencia, el competidor con mayor ventaja competitiva es Universal Mccan, el cual siendo una empresa privada, ha manejado históricamente un importante cliente del sector público, cómo es EPM. La principal desventaja reflejada en el peso ponderado es la falta de herramientas e investigaciones como apoyo a la recomendación de medios, teniendo en cuenta la gran cantidad de estudios comprados por sus competidores.

4.2 Análisis PESTEL

4.2.1 Factores Políticos

Este factor afecta el sector en cuanto a clientes públicos se refiere, lo que se ve reflejado directamente en Teleantioquia al analizar la especialidad que en clientes del estado. Uno de los mayores fuertes que tiene la central de medios es ser una unidad de negocio de un canal público, en el que sus socios son entidades del estado como la Gobernación de Antioquia, Alcaldía de Medellín y el IDEA, lo que genera un vínculo directo con estas entidades (Generalmente con inversión en publicidad), que sumado al conocimiento en contratación pública del canal, le dan una ventaja frente a sus pares privados. Teniendo esto en cuenta, las características del entorno político que afectarían al sector, serían las decisiones de Gobernantes electos, asignaciones

presupuestales para temas de publicidad y medios, revisiones de contraloría sobre procesos de contratación, son temas amplios teniendo en cuenta que no existen como tal políticas de regulación para servicios de contratación de medios.

4.2.2 Factores Económicos

Para revisar este factor se hace necesario un panorama de la economía General en Colombia, esto teniendo en cuenta la ya conocida y directa relación entre el crecimiento o decrecimiento empresarial y la inversión en publicidad, Para estos efectos es posible remitirse a analistas de CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) quienes según El Universal “para América del Sur se espera una contracción de 2,1% en 2016, afectada principalmente por un deterioro en sus términos de intercambio, una menor demanda externa y una importante desaceleración de la demanda interna.” (Colprensa, 2016) esto viéndolo en un nivel más general, no muestra el mejor panorama para el país, pero son estos mismos analistas quienes plantean un crecimiento que aunque no es el optimista de la región, permite planear un cierre de año positivo “El organismo regional proyectó un crecimiento de la economía colombiana de 2,7% para este año, por debajo de países como República Dominicana (6,0%), Panamá (5,9%), Nicaragua y Bolivia (4,5%) y Costa Rica (4,3%) que encabezan el crecimiento de la región.” (Colprensa, 2016).

Aunque este factor repercute en el sector en general, Teleantioquia al trabajar solo con clientes locales puede ser uno de los menos perjudicados, la baja competitividad del país puede desacelerar de una forma mayor a centrales que tengan cuentas o soportes internacionales. Es decir, aunque el mercado en general no tiene el mayor crecimiento, esto puede afectar más a los competidores que a Teleantioquia.

4.2.3 Factores Socio – Culturales

El análisis de estos factores irá encaminado a entender el cambio de la dinámica del consumo de medios de comunicación a nivel mundial y el impacto de estos sobre las personas, para esto es necesario tener en cuenta desarrollos tecnológicos que, aunque hacen parte del próximo punto, tienen directa incidencia en la interacción social y el desarrollo cultural. Podemos entonces mencionar a Thompson quien describe como nuestra anterior relación con los medios se transforma “El desarrollo de un conjunto de nuevas tecnologías de comunicación asociadas a las computadoras personales y a la internet (...) crea una variedad de situaciones de interacción (...) Podemos aproximarnos a nombrar a todas estas como Interacción mediada por computadora” (Thompson, 2015) esto nos plantea un cambio de la dinámica social en la que nuestro relacionamiento, aprendizaje y en general gran parte de nuestra vida se vuelca al mundo digital, dando espacio a nuevos medios de comunicación y a una nueva forma de creación de vínculos, más impersonal con nuestros cercanos y más personal o intrusiva con otras esferas sociales, como líderes políticos o sociales, esto como muestra de la globalización y acceso a la información que es más amplia día a día. Esto debe transformar inevitablemente los canales y más allá de esto la forma de comunicación, entendiendo al consumidor como una persona saturada de contenido que busca nuevas formas de impacto.

Esta es una dinámica que ha debido entender la central de Medios Teleantioquia y reaccionar, por medio de nuevas propuestas dentro de los mix de medios además de una inevitable migración a lo digital, apoyados y a apalancados por el departamento de nuevos medios del canal.

4.2.4 Factores Tecnológicos

Dando continuidad al tema tratado en el punto anterior, se debe hacer un análisis del panorama tecnológico en el país, el cual de manera alentadora muestra a Colombia como uno de los líderes latinoamericanos en conectividad. “Esta ‘revolución’ tecnológica de la que Colombia se ha hecho partícipe durante el último quinquenio ha llevado a que el sector TIC aumente su importancia como una industria transversal que potencia la productividad en buena parte de los sectores económicos más relevantes para el país” (El Tiempo, 2015) esto muestra claramente hacia donde se dirige el país: desarrollo de nuevas plataformas y aumento en la penetración digital. Más importante aun cuando se revisa su peso y crecimiento dentro del PIB del país, muestra un claro cambio hacia el pensamiento digital, un barco en el cual deben estar alineados el sector de comunicaciones y la economía en general. Este fenómeno, como ya se mencionó, ha obligado a la central de Teleanquiopia a diversificar su negocio, permitiendo especialidad en web, pese a esto, esta es una necesidad que cambia a diario, por lo que más que incursionar en este enfoque, se debe permanecer a la vanguardia, es por eso que se hace tan necesario un soporte del área de nuevos medios y TI, las cuales pueden ser transversales a los negocios del canal.

4.2.5 Factores Ecológicos

Estos toman cada vez más importancia encaminados por la macro tendencia del cuidado del medio ambiente. Es necesario que las empresas entiendan la importancia del desarrollo sostenible y la responsabilidad ambiental como algo inherente a su funcionamiento. “ha evolucionado para convertirse en una política de conservación, cuidado y protección, tanto de los recursos naturales, como de gestión de aquellas actividades o procesos que pueden afectar al medio ambiente.” (Obregón, 2014)

El punto está en encontrar como contribuir desde un sector que no genera en sentido estricto contaminación ambiental. En este caso la responsabilidad va dirigida a la alineación de los mensajes enviados por las compañías, generando con estos un sentido de apropiación de este concepto y una educación, que a través de los mensajes los medios de comunicación se vuelvan multiplicadores de esta cultura.

Como central del Teleantioquia y representantes de entidades gubernamentales el claro aporte debe ir desde la comunicación pública, siendo este un tema de interés general. La educación ciudadana en temas medioambientales debe estar dentro de los planes contemplados y propuestos para los diferentes clientes.

4.2.6 Factores Legislativos

Este es un análisis interesante, teniendo en cuenta que históricamente no había existido en Colombia una ley que tratara temas de publicidad, aparece como un fenómeno de los últimos años en primera instancia la creación de un Código de Autorregulación Publicitaria creado por la CONARP (Comisión Nacional de Autorregulación Publicitaria) buscando el respeto de la veracidad de la información y la honestidad con los consumidores sin dejar de lado la creatividad implícita en el proceso de comunicación. Posterior a este, con base en que no es suficiente un código interno se expide la ley 1480, llamada estatuto del consumidor, en el que se les da prioridad a los usuarios como parte activa del proceso y se ofrecen herramientas para normalizar y defender sus derechos, todo esto en manos de la Superintendencia de industria y comercio, como ente encargado de esta supervisión y de velar por el cumplimiento de la ley.

Es en este escenario donde se asume una responsabilidad cada vez mayor con el uso adecuado de los mensajes y el compromiso de respeto por todas las personas que hacen parte del proceso de nuestras compañías y de la dinámica económica en general.

La central de medios de Teleantioquia debe lograr a través de la asesoría a sus clientes difundir la importancia del respeto al ciudadano, más aun siendo parte del sector público, en el que los mensajes deben lograr tener el mayor alcance y claridad para el entendimiento general.

4.3. Análisis DOFA

Tabla 2

Análisis interno

INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
Conocimiento de contratación pública y entes de control	Falta de herramientas e Investigaciones de recomendación de medios
Experiencia en Región Antioquia - Especialidad de medios Regionales	Porcentaje de comisión de agencia más alto que la competencia
Estudios de consumo interno de autoría propia	Dedicación del personal menor a la competencia. Sólo un ejecutivo exclusivo
Respaldo económico Gobernación de Antioquia como socio mayoritario de la organización	Situación actual del PyG Teleantioquia
Reconocimiento y tiempo de permanencia de Teleantioquia como organización (Respaldo de Marca)	Empresa multiunidad. Existen en el medio otros competidores más especializados
Alto nivel de adaptación a cambios. Equipo joven y con al nivel de nuevas tendencias	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3

Análisis Externo

EXTERNO	
Oportunidades	Amenazas
Reciente cambio de administración, renovación de contratos públicos	Lento crecimiento de la economía en algunos sectores y decrecimiento en otros
Firma de Acuerdos de paz que dinamiza la economía del país y abre oportunidades de inversión extranjera.	Cambios y renovación de la estructura de los medios publicitarios.
Relación directa con encargados de publicidad de empresas mixtas y públicas.	Supervisión y advertencia de contraloría a contratos de publicidad de las entidades públicas.
Presupuesto abierto para Administraciones regionales y locales ha incrementado. Esto se ve reflejado en todas sus contrataciones	Legislación cada vez más fuerte para publicidad, revisión constante de la SIC y grandes multas

Fuente: Elaboración Propia

4.3.1. Estrategias

Estrategia Fortalezas – Oportunidades

En este punto se plantea una estrategia de aprovechamiento de fortalezas propias y oportunidades del mercado. Esta mezcla tiene un factor común que resalta y es la posibilidad de trabajar con entidades públicas del departamento, ofreciendo la central de medios de Teleantioquia como un aliado que, además de conocer el sector, la regulación y la forma de contratación, tiene un amplio conocimiento de la comunicación pública y medios de comunicación de todo el territorio.

Además de esto, la posibilidad al tener mayor de mayor accionista a la Gobernación, de tener contacto directo con los Gerentes de comunicaciones de las diferentes organizaciones y de participar en comité de Gobierno genera una mayor cercanía con posibles clientes.

Estrategia Fortalezas – Amenazas

Esta mezcla va enfocada a mitigar las amenazas de cuenta de fortalezas de la organización. La principal estrategia hacia la renovación de medios de comunicación y auge del mundo digital estaría centrada en valerse del departamento de nuevos medios de Teleantioquia, un equipo ya estructurado y especializado en nuevas tendencias, que podrán funcionar como asesor interno de la central en recomendación y aplicación de campañas, convirtiendo la posible amenaza en una oportunidad.

En cuanto a regulaciones y estricta revisión de entes de control sobre los temas publicitarios, el conocimiento desde el sector público se convierte en un herramienta para tomar ventaja, el acompañamiento de la secretaría general y área jurídica es indispensable para supervisar las estrategias. Sobre la desaceleración de algunos mercados, se hace necesario reforzar el enfoque en sector público como base del negocio.

Estrategia Oportunidades – Debilidades

En el análisis interno es posible descubrir las debilidades de la organización, esta estrategia busca tomar oportunidades como solución a esos puntos poco favorables de la Central de medios de Teleantioquia. Aquí se debe revisar financieramente temas como la comisión al cliente, para igualarla a la competencia y tomar ventaja del conocimiento del sector público y de los medios del departamento, para atenuar la debilidad de la falta de estudios generales de medios que tienen los competidores.

4.4 Análisis al interior del sector industrial

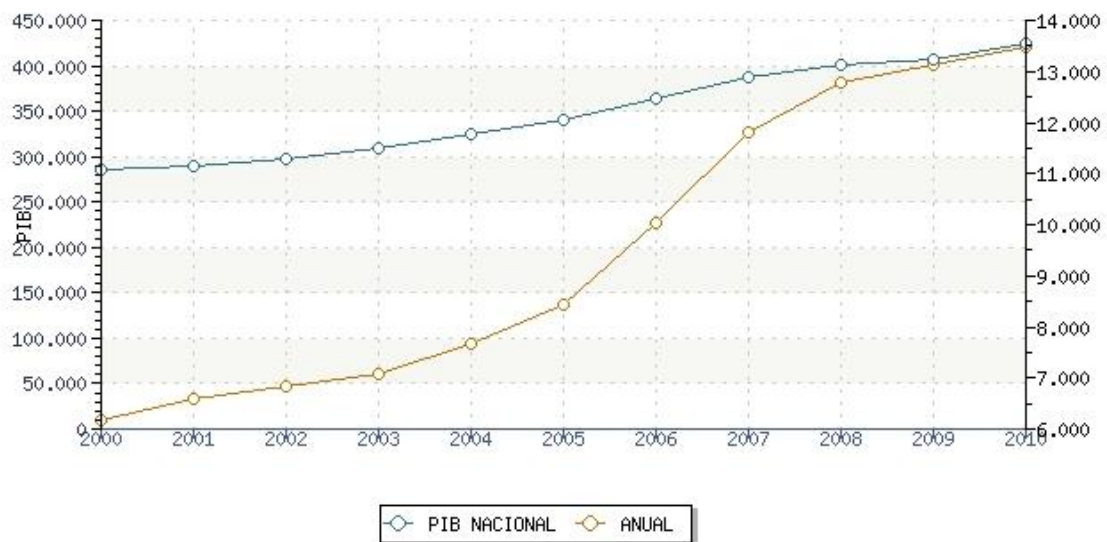
Las últimas décadas han sido testigo del fenómeno de expansión de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), las cuales han adquirido un papel fundamental como motor de cambio cultural, político y económico de las sociedades (CRC, 2010)

Esta afirmación es la introducción más apropiada para entender el fenómeno que representan las telecomunicaciones en el ámbito social a nivel nacional. Estamos en un cambio de estructura en que cada vez más personas tienen acceso a la información y es así como en un mundo hipercomunicado se hace evidente la necesidad de ser cada vez más visibles.

Todo esto se hace evidente al revisar la curva de crecimiento de participación del sector dentro del PIB del país, que aunque no muestra el sector más fuerte o con más participación, si muestra un acelerado ascenso:

Figura 5:

PIB comunicaciones Colombia



Fuente: Panorama TIC – Ministerio de tecnologías y sistemas de información

Este es un escenario alentador para los pertenecientes al sector, quienes en contra de algunos decrecimientos que han tenido otros sectores como el automotriz, va subiendo año a año.

4.4.1 Estructura del mercado en el que compete

Para este caso existe un modelo de competencia perfecta teniendo en cuenta que aunque no es masiva la oferta de centrales de medios, hay variedad en las empresas según las necesidades, tamaño y tipo de negocios. En ningún caso, una o pocas empresas tienen el poder de controlar el mercado o imponer sus intereses. Por el contrario son cada vez más los competidores y nuevas empresas con servicios que pueden actuar como sustituto de este, los cuales obligan a mejorar la oferta, sea financieramente o por medio de otros productos complementarios.

4.4.2 Fuerzas competitiva Porter

Tabla 4

Fuerzas competitivas Porter

FUERZA COMPETITIVA	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN
1. COMPETIDORES ACTUALES	Los principales competidores a nivel regional son empresas privadas soportadas en multinacionales de publicidad. El 43ontr es Havas WorldWide, con varias cuentas locales privadas y una nacional, siendo esta la más importante, SOFASA. El siguiente competidor es Universal Mccan, al igual que el anterior con varias cuentas locales y una muy importante para el análisis, teniendo en cuenta sus 43ontrataciones43 de ser mixta, EPM.

<p>2. PARTICIPANTES POTENCIALES</p>	<p>Actualmente existen en el mercado otros participantes sin el músculo financiero de los mencionados anteriormente, que cubren un mercado de empresas medianas y son muy competitivos en este segmento. Otro sustituto pueden ser agencias creativas que recomiendan y ordenan medios dentro de su portafolio de servicios</p>
<p>3. PRODUCTOS SUSTITUTOS</p>	<p>Los productos o servicios sustitutos son los ya mencionados. Agencias de Publicidad, agencia digitales, agencias de relaciones públicas y asesores . Que incluyan dentro de sus servicios la recomendación de medios de publicidad.</p>
<p>4. PODER NEGOCIADOR DEL COMPRADOR</p>	<p>Los clientes al ser sector público y tener una necesidad de contrataciones de alto alcance tienen un alto poder de negociación. Generalmente tienen presupuestos anuales con una asignación para publicidad y buscan un intermediario para realizar las contrataciones. Ahí entra la central de medios como un aliado estratégico de estas organizaciones.</p>
<p>5. PODER NEGOCIADOR DEL PROVEEDOR</p>	<p>El respaldo de la Gobernación como mayor accionista de Teleantioquia permite tener un poder de negociación razonable para el tipo de clientes que se manejan. Además del respaldo del Gobernador, como cabeza de diferentes entidades potenciales clientes. Esto permite tener una gran influencia como proveedor.</p>

Fuente: Elaboración Propia

4.5 Estructura comercial y mercadeo

Actualmente la central de medios se encuentra dentro de la dirección de Mercadeo y Comercialización del Canal. Así las cosas existe una sinergia entre los tres departamentos (Comercial, Mercadeo y Central de Medios) entendiendo que esta mezcla se lleva al plano de la comercialización. Es decir, existe un equipo de asesores comerciales que tienen como función principal la venta de espacios de pauta dentro del canal. Es el Coordinador Comercial, líder de este equipo, teniendo el conocimiento de negociación y cierre, quien acompaña al coordinador de la central de medios, como conector de los servicios y alcance de la unidad, en las presentaciones a clientes potenciales. Esta dupla se apoya para grandes negociaciones en el director del departamento.

Sobre el tema de mercadeo en el general del sector se da de varios tipos: por un lado se encuentran las empresas del sector público y privado que realizan convocatoria abierta para la contratación de servicios de publicidad y recomendación de medios, para lo cual no se debe realizar labor de mercadeo como tal, solo estar al tanto de la apertura de convocatorias y cumplir con los requisitos para participar en ellas. Y por otro lado otro lado están aquellos vínculos que se construyen por mercadeo relacional en el que se busca una negociación lo suficientemente atractiva para los dos partes en la que se cumplan a cabalidad los requerimientos. Estos contactos se logran generalmente por el voz a voz que genera una buena gestión además de la visibilidad en medios especializados. A continuación una descripción de la labor de los principales competidores:

Havas Media: Cómo ya se mencionó el mercadeo y comercialización depende del tipo de cuenta. Clientes como Sofasa se obtienen por medio de licitación Bianual realizada por la casa matriz en la que participan varias centrales del país, en esta se revisan propuestas financieras,

equipo de trabajo, experiencia y soporte. A partir la visibilidad que generan cuentas de esta magnitud llegan nuevos clientes en un tipo de rebote generado dado después de la negociación. El encargado de buscar cliente es un director de servicio a cliente, que a su vez es el director de la oficina de Medellín.

Universal Mccan: Para este caso la situación es similar, teniendo en cuenta que uno de los principales clientes es del sector público se abre licitación en la cual participan, hay otros grandes clientes que se han consolidado a través de una estrecha relación de beneficios mutuos, lo que permite una fidelización y trabajo a largo plazo, este es el caso de Nutresa. Clientes como estos consolidan un diferencial y renombre permitiendo a los directores regionales entrar a otras empresas con operación desde Medellín para captar nuevos clientes.

4.6. Análisis de competidores

A continuación se presenta una tabla un análisis de diferentes factores de la competencia, para esto es necesario tener en cuenta que se compara con líderes actuales del departamento:

Tabla 5:

Matriz Comparación Competidores

	Havas	UM	Teleantioquia
Clientes	Maneja en su totalidad clientes privados, su mayor especialidad está en el sector Automoriz, ya que la principal cuenta es Sofasa, además de asesorar Corbeta con sus marcas de motos.	Encuentra clientes mixtos en sus cuentas. Sus principales clientes son Nutresa por el sector privado y Epm en sector público, lo que lo convierte en una mayor amenaza para Teleantioquia.	Especializado en clientes del sector público. Sus principales clientes son Regionales: Gobernación de Antioquia y Fabrica de Licores de Antioquia

Cobertura	Nacional - Internacional: hace parte de una estructura a nivel mundial que la soporta tanto en la parte financiera como en la gestión	Nacional - Internacional: Al igual que el anterior cuenta con un soporte de centrales global, lo que la avala en todos sus procesos propios	Nacional: Aunque tiene un alcance nacional, las necesidades de sus clientes van enfocadas en medios regionales por lo que estos se han convertido en su especialidad.
Trayectoria	Constituido como Havas media lleva tres años en Antioquia, hacia atrás lleva 12 años de experiencia con su anterior nombre Media Planning	En Antioquia lleva 7 años trabajando bajo en nombre de Universal Maccann	Se constituyo en el primer año de administración de Sergio Fajardo en 2012, son 5 años de experiencia en el mercado.
Ventajas	Especialidad en sector automotriz, soporte internacional, equipos especializados por medio, oficinas nacionales.	Trabajo en público y privado, Herramientas propias, soporte internacional, oficinas nacionales.	Especializado sector público, estudios regionales, medio regional con beneficios especiales.
Tipo de Posicionamiento	Agencia Enfocada en el nuevo Negocio Digital para clientes comerciales.	Agencia de Investigación con herramientas propias.	Agencia especializada en sector público con conocimiento en región Antioquia.

Fuente: Elaboración Propia

4.7. Mapa de productos y precios:

En este punto cabe la aclaración de que lo ofrecido es un servicio especializado, por lo que el portafolio no es el más amplio, esto recae en que la diferenciación se da en otros aspectos, como los financieros y la opción de servicios adicionales.

Teleantioquia Como unidad de Central de Medios ofrece servicios de negociación y contratación de medios a través de la recomendación más asertiva, respaldada en los estudios con los que cuenta. El margen que tiene es una comisión del 6% sobre la inversión total. Adicional la intermediación y asesoría en la producción de materiales de mercadeo. El principal diferencial de

Teleantioquia es su especialidad en sector público y el alto conocimiento de medios en el territorio Antioqueño. En servicios adicionales como canal está la producción de materiales Audiovisuales y los descuento en espacios comerciales.

Havas Media: El servicio primario en sí es el mismo, la recomendación apropiada de medios para inversión publicitaria, así como la negociación, contratación y monitoreo. El Margen depende del tipo de negociación, ofreciendo un porcentaje de comisión para algunos clientes y un fee mensual para otros. La principal diferenciación es el respaldo internacional, al pertenecer a un grupo de publicidad internacional, así como el apoyo en los estudios con los que cuenta. En servicios adicionales cuenta con agencia creativa, llamada Havas World Wide.

Universal Mccan: Al igual que las dos anteriores, entrega en primer nivel una asesoría en cuanto a medios masivos e inversión publicitaria. El margen de ganancia depende del tipo de cliente y lo pactado en el contrato inicial, generalmente se da por un porcentaje de comisión sobre la inversión. Al igual que Havas cuenta con un respaldo internacional, estudios a nivel nacional y en servicios adicionales tiene agencia creativa y equipo de producción, además de la generación propia de contenido como agencia de investigación. Es decir, se pueden generar estudios propios para cada cliente, teniendo en cuenta sus intereses.

4.8. Análisis del cliente y el consumidor

Tabla 6:

Matriz Análisis clientes

Central de Medios - Teleantioquia	
Necesidad Primaria	Aunque no es una necesidad de la base de la pirámide, la comunicación hace parte de las necesidades sociales. Estas en el ámbito empresarial juegan un papel primordial de posicionamiento y diferenciación de la competencia
Característica de la Segmentación	Por la especialidad de la central, los principales clientes son empresas del sector público con alcance regional que tienen además la necesidad de comunicación sea de proyectos o interés social o aquellas comerciales del estado que tienen dentro de su objetivo la comercialización de productos.
Hábitos y Preferencias de Compra	La transparencia ante los entes de control es una de las principales características que buscan este tipo de organizaciones. Adicional a esto, el razonable precio, teniendo en cuenta que son recursos públicos los que se administran. Así mismo, facilitación de la gestión y disponibilidad para los requerimientos.
Perfil del Segmento	Empresas del Sector Público con necesidad de comunicación y administración transparente del recurso público. Comunicación administrativa o comercial del estado.

Fuente: Elaboración Propia

5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

5.1. Ficha técnica

Gráfica 11: Ficha Técnica Investigación

Tipo de Investigación	Descriptiva
Enfoque	Cualitativo
Universo	40
Muestra	6 Expertos
Técnica de recolección	Entrevista a profundidad con expertos
Periodo	Noviembre 2016
Tipo de preguntas	Abiertas
Tipo de muestreo	Intencional o de conveniencia.
Error en la Muestra	Entre 5% y 10%
Confiabilidad	95%

Fuente: Elaboración propia

5.2. Resumen ejecutivo

El objetivo de la siguiente entrevista fue indagar en profundidad los comentarios, opiniones y conocimientos de expertos en el área de medios, sobre el mercado en general y algunos casos puntuales que permitieran tener un panorama más claro sobre el funcionamiento del sector.

Se elaboró un único modelo de entrevista, con el fin de buscar puntos comunes entre los expertos. Este llevó de temas generales del sector, a particulares de algunas prácticas y empresas, permitiendo ser concluyentes en las recomendaciones.

Las entrevistas fueron, algunas presenciales, en los lugares de trabajo de los expertos, y otras vía telefónica o mensajes de voz, entendiendo su cantidad de trabajo y limitado tiempo, de igual forma, se buscó tener preguntas muy puntuales y claras, logrando además respuestas contundentes y de alto valor para la investigación.

Teniendo en cuenta la especialidad del negocio, se da por entendido el hecho de que no existan gran cantidad de expertos en el tema, estos son generalmente los directores de centrales grandes o consultores privados con experiencia en estas. El tipo de muestreo que se empleó fue intencional o de conveniencia y el enfoque de la investigación fue cualitativo.

Dentro de los principales hallazgos se encontró la necesidad de herramientas y estudios que respalden la recomendación, además de la generación de conocimiento propio con estudios diferenciales, apoyados principalmente en una metodología que agregue valor. De igual forma, se evidencia la necesidad de diferenciación a través de la especialidad, ya sea en tipos de medios o sectores. También fue visible el año difícil en el sector en general, al depender directamente de otros sectores productivos, además de ser un año atípico a nivel nacional en temas de política, economía y sociales.

5.3. Definición del problema/oportunidad

El 2016 ha sido un año golpeado para el sector de comunicaciones y publicidad, teniendo en cuenta diferentes macro-fenómenos y el movimiento de otros sectores de los cuales se depende directamente, se ha tenido una baja importante, principalmente en el segundo semestre del año “La economía colombiana creció 2%, el peor dato en 7 años” (Dinero.com, 2016).

Este es un fenómeno que inevitablemente ha permeado al mercado de las centrales de medios que, aunque son un negocio muy especializado, dependen directamente de la inversión

publicitaria de las empresas, el cual en tiempo de crisis generalmente es recortado por considerarse gasto.

Es así como los participantes de este mercado han debido considerar estrategias adaptativas a la situación actual que les permitan permanecer en el mercado y diferenciarse tanto de sus competidores directos, así como de sustitutos que puedan prestar un servicio similar, esto en aras de tener visibilidad y permanecer competitivas.

La Central de Medios de Teleantioquia no es la excepción para este caso y como participante del mercado debe saber leer las dinámicas que está presentando el sector en general y el mercado de centrales específicamente, además de tener un panorama claro del funcionamiento y estrategias visibles de sus competidores, buscando así crear las propias que le permitan mantenerse estables con su modelo.

Todo lo anterior, evidencia la necesidad de realizar una investigación de mercados que facilite conocer cuáles son esos principales factores, según expertos, que afectan el funcionamiento del mercado, además de cuáles son las principales estrategias a las hora de adaptarse y diferenciarse, con el fin de tomar este como base de los líderes para llegar a proponer para Teleantioquia.

5.4 Objetivos de la investigación de mercados

5.4.1. Objetivo general

Entender el funcionamiento del mercado de centrales de medios en Antioquia, así como las características que agregan valor a estas, volviéndolas competitivas.

5.4.2. Objetivos específicos

Identificar las dinámicas actuales del sector y el mercado de centrales de medios de Antioquia, con el fin de tener un mejor panorama para la planeación.

Reconocer los factores fundamentales de competitividad dentro del mercado, que puedan agregar valor a la Central.

Entender las principales características de diferenciación dentro de un sector especializado, con el fin de construir las propias.

5.5. Metodología Aplicada

Partiendo de la base de que el mercadeo no es una ciencia exacta, por lo que está abierta a opiniones y experiencia, se realizó una investigación cualitativa a profundidad, se tomó una muestra a consideración de expertos en el área de centrales de medio, con el fin de alimentar el conocimiento generado por la investigación.

La técnica utilizada para esta investigación fue entrevista a profundidad con expertos, en la cual se indagó desde lo general hasta lo específico, iniciando por un entendimiento de la percepción del sector de comunicaciones en lo que va del año, pasando después a factores dentro del mercado de centrales de medios y finalizando con una revisión puntual de la Central de Medios de Teleantioquia

La muestra para la obtención de datos fue de tipo intencional o de conveniencia, esta se seleccionó teniendo en cuenta la especialidad del negocio en el que se compete y el pequeño

segmento de profesionales o especialistas en este mercado, pues estos son generalmente directores o mandos medios de otras centrales de la ciudad quienes tienen el conocimiento.

Según esto, se construyó una entrevista con 7 preguntas que llevan del conocimiento general del sector a propuestas exactas para la Central de Medios de Teleantioquia, pudiendo profundizar en unas más que en otras en caso de verlo necesario o identificar un mayor conocimiento de un tema por parte del experto.

La entrevista fue realizada a los siguientes:

- Clara Henao – Directora Havas WorldWide Medellín
- Carolina Carvalho – Coordinadora Regional Proximia Medellín
- Elizabeth Suárez – Directora Cuentas Universal Mccann WorldWide Medellín
- Luis Carlos Ochoa – Director Consultora independiente
- Karem Espinoza – Directora Cuentas Universal Mccann WorldWide Medellín
- Felipe Farfán – Director Universal Mccann Medellín

5.6. Limitaciones

La principal limitación fue la falta de tiempo de los expertos para la realización de la entrevista, además, de su no profundización extrema en algunos temas, considerando que son generalmente directivos y mandos medios dentro de importantes centrales de la ciudad, o consultores que se dedican al negocio por cuenta propia.

Sumado a esto y también parte de su justificación es la especialidad requerida en el negocio de centrales de medios, lo que no permitió tener un abanico extenso de expertos dispuestos a participar de una entrevista y aportar conocimiento y experiencia a la investigación.

Más allá de esto, la actitud por parte de los participantes fue excelente y fueron relativamente abiertos con la información, hasta donde las condiciones lo permitían, se encontraron respuestas contundentes y relacionadas, lo que facilita el análisis de la información y entendimiento para concluir y recomendar dentro de este punto.

5.7. Hallazgos:

Según lo anterior, es posible relacionar los principales hallazgos de la investigación en algunos grupos para su mayor entendimiento:

- **Baja general en el sector y el mercado**

La primera generalidad encontrada es un rezagado sector publicitario y mercado de centrales de medios, en el cual factores macroeconómicos han afectado a los principales anunciantes, esto tiene una repercusión directa en la inversión publicitaria, como lo plantea Clara Henao: *“Malo, ha tenido un decrecimiento de más del 10%, la crisis, el tema del dólar, el tema de los impuestos, tiene afectados sobre todo a las empresas que importan (...) como publicidad se considera un gasto, es lo primero que recortan.”* Esto se convierte en una cadena, pues se ve afectada desde la agencia creativa, pasando por la central de medios, hasta los mismos medios.

- **Dependencia Sectorial**

Al ser un servicio que contratan principalmente otros sectores productivos, la dependencia de estos es algo inherente, las dinámicas que afecten el funcionamiento de esos otros sectores, que finalmente son los anunciantes, repercuten directamente en el funcionamiento de las centrales de medios y es así como las dinámicas sociales se relacionan con el crecimiento o decrecimiento del mercado, así lo plantea Carolina Carvalho: *“incertidumbre, la gente estaba esperando que hubiera un mejoramiento en el tema económico gracias a que pasara lo que tenía*

que pasar: el tema tributario, el tema de la paz, el tema de petróleo, el tema de crisis, el tema de economía y digamos que no hubo la respuesta esperada (...) el comportamiento en el sector es una consecuencia del comportamiento de los demás sectores.”

- **Diferenciación es la clave**

Este es un punto fundamental dentro de la investigación, se convierte en una necesidad la generación de valor a través de la diferenciación y una prioridad dentro de la planeación de cada Central buscar aquellos puntos que conviertan cada negocio en algo más competitivo. Se mencionan entonces varias formas de diferenciación como la metodología *“El mismo mercado les ha hecho ponerse el reto de reinventarse y de ir más allá de ser un ordenador de pauta entre un anunciante y un medio (...) aunque hacemos lo mismo, cada una tiene una metodología que hace marcas poderosas”* o por otro lado el enfoque de objetivos de la central *“cada central tiene un foco distinto, hay unos que tienen foco comercial, otros foco de investigación, otros que son enfocados en el precio (...) eso hace que aunque trabajemos con herramientas muy parecidas cada una tenga su estilo en el mercado”* es así como la estructura de un negocio puede verse plano y tiene en esencia la misma promesa, debe adaptarse a unos lineamientos específicos para sobresalir sobre la diferencia.

- **Intermediarios, no sustitutos**

Sobre la amenaza de servicios sustitutos como las agencias integrales hay un hallazgo claro que llega a que más que potenciales competidores sean potenciales clientes, teniendo en cuenta que este tipo de agencias generalmente no cuentan con un base financiera o una estructura internacional que logre soportar las diferentes herramientas de recomendación de medios, por lo que recurren a centrales de mayor tamaño a tercerizar ese servicio, o adquirir un servicio de asesoría para atender a sus clientes. Como lo plantea Elizabeth Suarez: *“lo que hacen es que le*

compran a las centrales de medios estructuradas todo el tema de herramientas y planeación, por tal motivo no veo que afecten el negocio de las centrales, por el contrario lo benefician, pues es una forma de remunerarse las centrales, diferente a tener clientes”

- **Adaptación para sobresalir**

Este es otro pilar para sobresalir dentro del sector, el mercado de los medios cambia a diario y las centrales como expertos en la recomendación deben entender estos cambios y paulatina o abruptamente (como se requiera) deben ajustarse a las nuevas dinámicas. Esta es la tarea que están realizando las grandes centrales al plantear como Havas *“estamos atentos a como se mueve el mercado y como se mueven los anunciantes para podernos enfrentar al reto de seguir capitalizando esos presupuestos y hacerlos óptimos”* es así como se ve el enfoque o cambio de mix de medios a plataformas digitales o el cambio de los modelos de recomendación y planeación para llegar a estas nuevas necesidades, así lo plantean en UM *“con el modelo que tienen, ofrecen servicios adicionales a los anunciantes para no dejarlos en el pasado, si no ir evolucionando con ellos mismos”*

- **La Central de Teleantioquia modelo ganador a revisar.**

Este es un punto importante en la revisión, ya que se presentó la oportunidad que uno de los expertos hablara desde su experiencia en Teleantioquia frente a otras centrales con diferentes modelos, enriqueciendo la perspectiva del modelo y presentando opiniones objetivas.

Uno de los principales hallazgos es entender que es un modelo ganador para un canal regional, pero que en su fin deben ajustarse diferentes áreas para permitirle crecer más *“En cuanto a modelo de negocio fue un golazo para un canal regional, porque le permitió dinamizar y diversificar los servicios que ofrecía, permitió generar ingresos y al departamento le permitió centralizar el tema de contratación que antes estaba desordenado (...) manejan buen nivel de*

inversión para seguir siendo tan manual (...) si un canal va entrar en este modelo, debe adaptarse, no esperar que el modelo se adapte al canal, pues va un poquito en contravía”.

5.7.1. Información sociodemográfica

La entrevista se realizó en Medellín a cuatro mujeres y dos hombres, todos participan actualmente de forma activa en el mercado de centrales de medios, tienen entre 30 y 60 años de edad y entre 10 y 40 de experiencia en centrales de medios y/o medios de comunicación. Sus ocupaciones son Administración, Comunicación y publicidad, y sus cargos actuales van desde coordinadores hasta directores y consultores independientes.

5.7.2. Resultados generales

Es importante resaltar que al tratarse de una investigación cualitativa, los diferentes hallazgos obedecen a la interpretación del investigador sobre las respuestas y comentarios de los expertos, siendo resultado de la búsqueda de similitudes entre las respuestas, tanto entre expertos, como respecto al marco teórico y desarrollo del plan de mercadeo.

Los principales resultados de la investigación apuntan a dos pilares fundamentales para el desarrollo y crecimiento de una central de medios exitosa, ambos a trabajar desde el desarrollo estratégico:

- Capacidad de diferenciación:

Ser un mercado especializado lo convierte en un servicio de difícil diferenciación, aquí yace la necesidad de crear modelos de servicio, investigaciones (conocimiento propio) o enfoques más especializados, que permitan obtener una ventaja comparativa y competitiva para el cliente final. Son todos estos valores agregados los que hacen sobresalir una central.

- Necesidad de Adaptación: El mundo de los medios corre en tiempo record y las centrales ya acostumbradas a medios y modelos tradicionales deben aprender a adaptarse a esta misma velocidad, es ley de selección, la adaptación es la clase.

Adicional, es posible tener un panorama del mercado de 2016 y lo que se viene para 2017, son años difíciles para el sector de la comunicación y publicidad, en los que, como ya se dijo, hay que adaptarse a las necesidades y realidades económicas, esto implica dar un revolcón a los modelos instaurados, generando cambios que pueden impulsar de manera positiva el mercado.

Sobre Teleantioquia puntualmente, los resultados son positivos en cuanto al enfoque que ha tomado desde el inicio, son necesarios ajustes en el modelo macro del canal, que permitan optimizar la gestión de la central. Revisar los estudios propios, la estructura financiera y la operación de ordenación y facturación.

5.7.3. Comentarios puntuales

En un primer punto la mayor dificultad se dio en conseguir los espacios para entrevistar a los expertos, ya que al ser directivos en diferentes centrales importantes de la ciudad, no había una disponibilidad abierta de tiempos, además de unos límites en la información brindada.

Desde aquí se planteó una entrevista con preguntas puntuales a la solución de los objetivos, era vital apremiar el menor tiempo posible y obtener la mayor cantidad de información valiosa.

En general la visión de todos los entrevistados apunta al mismo lado, esto permite el planteamiento de conclusiones claras y enfocadas.

5.8. Conclusiones de la investigación

Los hallazgos más significativos dentro de la investigación apuntan a lo ya mencionado en los resultados generales. Son estos dos pilares estratégicos los que permitirán realizar una propuesta que otorgue valor a la central frente a sus competidores

La adaptación es un primer nivel para lograr el siguiente pilar, después de entender el funcionamiento del mercado actual se debe interiorizar a nivel organizacional y en clientes actuales y potenciales un diferenciador clave que en un principio no pueda ser imitado por la diferencia, y que cuando lo logren, se tenga suficiente experiencia para agregar un valor diferente a la propuesta.

Los productos que en el mercado podrían funcionar como sustitutos no representan mayor amenaza para las centrales, teniendo en cuenta que la estructura financiera debe ser muy estable para soportar tanto el pago de estudios como la contratación de medios. Por lo que estos se convierten más bien en posibles clientes de la central como asesora en el proceso.

La Central de medios de Teleantioquia es un modelo que representa un éxito para el canal, pues ha permitido diversificar el negocio, generar una nueva fuente de ingresos e innovar como canal regional, hay ajustes que se deben realizar a corto y largo plazo para optimizar su funcionamiento, pero en si como negocio tiene una percepción positiva.

5.9. Recomendaciones

Un punto inicial a recomendar es la asesoría interna de este tipo de expertos para la central, teniendo en cuenta que el equipo, aunque tiene una experiencia y recorrido, no cuenta con una persona con tal estructura para entender el mercado de manera global.

A partir de este tipo de personas se puede generar un volcamiento estratégico que apunte a los dos pilares ya encontrados: La adaptación al modelo y medios actuales y la diferenciación. Este segundo punto es fundamental en cuanto a lograr una especialidad máxima en un segmento, y aunque ya se ha adelantado un trabajo con las empresas del sector público como clientes principales, este se debe convertir en un lineamiento dentro de la organización.

Es necesario también revisar el modelo de canal para atender las necesidades de la central, no se pueden desconocer los comentarios de la experta que conoce el proceso y es un punto clave para trabajar, el modelo no está obligado a adaptarse la organización, al ser un modelo exitoso deber ser la organización quien empiece a tomar medidas para optimizar los procesos que este conlleva.

Por último más que una recomendación se presenta una realidad, el mercado actual tiende a contraerse, lo cual nunca ha favorecido el negocio de la publicidad, por esto, la planeación y ejecución de la estrategia debe estar preparada para esto, entendiendo las influencias de todos los macrofactores y sorteándolas de la forma más positiva posible.

6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

6.1. Objetivos del plan de mercadeo

Mediante el desarrollo del presente plan se plantean los siguientes objetivos con el fin de alcanzar los resultados esperando para la central de medios como unidad de negocios estratégica para el canal Teleantioquia durante el segundo semestre de 2017 y el primero de 2018.

6.1.1. Objetivo General

Posicionar la central de medios de Teleantioquia como el mejor aliado estratégico para entes gubernamentales a nivel departamental en Antioquia, en temas de recomendación, ordenación y medición de efectividad de pauta.

6.1.2. Objetivo de ventas

Captar 5 nuevos clientes públicos departamentales en Antioquia con contratos anuales de mínimo 200 millones cada uno, en el periodo de junio de 2017 a junio de 2018.

6.1.3. Objetivo de mercadeo

Incrementar la participación en el mercado de centrales de medios, enfocados en el sector público departamental con un crecimiento de 50% en clientes y de 30% en inversión.

6.1.4. Objetivo de Comunicación

Diseñar e implementar actividades encaminadas a posicionar la central de medios en los directores generales y de comunicaciones de los potenciales clientes gubernamentales como la mejor solución para la asesoría y ordenación de medios departamental.

6.2. Presupuesto de ventas

El siguiente plan va encaminado al cumplimiento de un presupuesto para el año 2017. Este va enfocado a la recuperación de la caída que se viene teniendo en años anteriores como

resultado de los factores ya mencionados. Se presupuesta un crecimiento de 30%, teniendo en cuenta la inversión del plan:

Tabla 6

Presupuesto 2017

Año	Ingresos	Variación
2012	\$ 679.784.104	N/A
2013	\$ 1.420.477.129	109%
2014	\$ 853.103.118	-40%
2015	\$ 768.151.497	-10%
2016 (Estimado-Sin Datos)	\$ 614.521.197	-20%
2017	\$ 798.877.556	30%

Fuente: Elaboración Propia

6.3. Formulación de la Macro-Estrategia

Como concepto, la macroestrategia es la que encerrará el camino a seguir en las diferentes áreas, enfocado al cumplimiento de los anteriores objetivos. Esta es paralela a toda la organización y actúa como un tipo de sombrilla a otras estrategias y tácticas que se ejecuten.

Para 2017 – 18 la estrategia de Central de medios de Teleantioquia será buscar todos los puntos de contacto posibles con los gerentes generales y de comunicaciones de entidades públicas departamentales y por medio de acciones BTL generar recordación de los servicios y alcance de la unidad, posterior a esto, realizar invitaciones personalizadas y por medio de presentaciones formales lograr cerrar las negociaciones con miras a firmas de contratos.

Para esto, se puede aprovechar el carácter mixto de Teleantioquia para participar en diferentes reuniones de la administración departamental y buscar la forma táctica de realizar un primer contacto impactante y que genere recordación. Desde ese primer contacto hacer un seguimiento detallado de cada potencial cliente como un caso puntual para el entendimiento de sus tiempos, necesidades y motivadores.

6.4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

6.4.1. Estrategia 1

Buscar puntos de encuentro con los Gerentes de entidades departamentales de Antioquia (ej: consejos de gobierno, aperturas de proyectos, ruedas de prensa) para realizar tomas BTL con mensajes de recordación de la central, en las que además se planten materiales de contacto e información complementaria.

6.4.2. Estrategia 2

Después del primer contacto general, realizar un segundo personalizado, por medio de tácticas de mercadeo directo. Con el fin de sembrar material con contenido más profundo en las oficinas de los decisores.

6.4.3. Estrategia 3

Realizar campañas ATL con medios propios de los entes departamentales, como emisora interna de la gobernación, periódicos propios, carteleras informativas.

6.5. FORMULACIÓN DEL PLAN TÁCTICO

Tabla 7 Detalle plan táctico

Objetivo	Estrategia	Táctica	Target	Responsable	Costo	Fecha
				Coordinación Central de Medios - Teleantioquia	\$ -	Junio 2017
Posicionar la central de medios de Teleantioquia como el mejor aliado estratégico para entes gubernamentales a nivel departamental, en temas de recomendación, ordenación y medición de efectividad de pauta.	puntos de encuentro con los Gerentes de entidades departamentales (ej: consejos de gobierno, aperturas de proyectos, ruedas de prensa) para realizar tomas BTL con mensajes de recordación de la central, en las que además se plantan materiales de contacto e información complementaria.	Revisión del cronograma de actividades de agenda departamental. Selección de aquellas que no tengan un fondo o comotación negativa para realizar tomas con la central de medios. 1 toma bimestral del salón del consejo de gobierno con pantallas y sonido. Al finalizar la reunión se impune con la transmisión de un video-animación explicando el alcance de la central a través de diferentes medios departamentales y nacionales acompañado de un correo y número de contacto. Adicional se plantará en cada puesto un plegable con la información presentada en el video para que cada uno la pueda tener en su oficina. En el mes inmediatamente siguiente a cada actividad anterior se realizará una acción en un lugar de inauguración o discurso realizado por el Gobernador. Donde toda la logística del evento tenga indumentaria del canal y la central. Esto será asumido por el canal y tendrá un único objetivo de recordación.	Gerentes Entidades Departamentales, Secretarías, Gerentes de Mercadeo y/o comunicaciones, Profesionales de comunicaciones	Dirección de Mercadeo y Contenidos - Teleantioquia	Realización Video: 6,000,000 Equipo Logístico: 2,000,000 Impresión: 1,000,000	Julio 2017 Septiembre 2017 Noviembre 2017 Enero 2018 Marzo 2018 Mayo 2018
				Coordinación Central de Medios - Teleantioquia	Logística por evento: 3.000.000	Agosto 2017 Octubre 2017 Diciembre 2017 Febrero 2018 Abril 2018 Junio 2018
Diseñar e implementar actividades encaminadas a posicionar la central de medios en los directores generales y de comunicaciones de los potenciales clientes gubernamentales como la mejor solución para la asesoría y ordenación de medios departamental.	Después del primer contacto general, realizar un segundo personalizado, por medio de tácticas de mercadeo directo. Con el fin de sembrar material con contenido más profundo en las oficinas de los decisores	Producción de material de merchandising de alto impacto. Central de Medios de T-A-Kit con: USB marcada con los logos y con la presentación de servicios guardada. Mug marcado con diseño atractivo. Libreta con datos de contacto en la parte trasera. Plegable y tarjeta personal de un asesor de la central de medios. 4 tomas de los corredores de la Gobernación de Antioquia y otras entidades departamentales con personal logístico entregando material promocional tarjetas de contacto de asesores de la central. Trabajo de Awareness.		Dirección de Mercadeo y Contenidos - Teleantioquia	Valor por Kit: 50,000 Envío c/u: 10,000 Cantidad de Kits: 200	Septiembre 2017
				Coordinación Central de Medios - Teleantioquia	Valor Toma: 2,000,000	Agosto 2017 Noviembre 2017 Febrero 2018 Mayo 2018
Captar 5 nuevos clientes públicos departamentales con contratos anuales de mínimo 200 millones cada uno, en el periodo de junio de 2017 a junio de 2018.	Realizar campañas ATL con medios propios de los entes departamentales, como emisora interna de la gobernación, periódicos propios, cartelera informativas.	Los 4 primeros meses rotar la animación de la central en pantallas de ascensores, tener un aviso media página publicidad y página de contenido explicando virtudes de la central, en el periódico interno de la Gobernación. Usar el sonido interno para tener una corta cuña de 20 segundos. Solicitar de reuniones con los directivos terminando la primera temporada fuerte de pauta con el fin de cerrar negociaciones y firmar contratos desde el 4to mes del plan. Las reuniones se programan quincenalmente con cada secretaría.		Dirección de Mercadeo y Contenidos - Teleantioquia	\$ 10.000.000	Julio 2017 Agosto 2017 Septiembre 2017 Octubre 2017
				Dirección de Mercadeo y Contenidos - Teleantioquia	-	Octubre 2017 - Junio 2018

6.6. Presupuesto plan de mercadeo

		jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	Ppto
Estrategia 1	Táctica 1														-
	Táctica 2														19.000.000
	Táctica 3														18.000.000
Estrategia 2	Táctica 1														12.000.000
	Táctica 2														8.000.000
Estrategia 3	Táctica 1														10.000.000
	Táctica 2														-
Total Plan															67.000.000

Tabla 8

Cronograma / presupuesto Plan de Mercadeo

6.6. Calculo del punto de equilibrio – plan de mercadeo

Punto de equilibrio: $\frac{\text{Valor PM}}{\% \text{ MG}}$

% MG

$$\frac{\$67.000.000}{10\%} = \$670.000.000$$

10%

La Central de Medios de Teleantioquia en 2017, debe cumplir con unas ventas iguales o superiores a \$ 670.000.000 para cubrir el Plan de Mercadeo.

7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICO

7.1 Requerimientos para la implementación del plan

Para dar inicio al plan, es necesario un entendimiento de la realidad del mercado actual, como justificación al cambio de estrategia y comienzo de inversión (del recurso financiero) y ejecución publicitaria propia, este es un punto primordial, teniendo en cuenta que, durante la existencia de la central no se han dado ningún tipo de acciones de este tipo y se puede convertir en un paradigma a romper dentro de la organización. En temas estructura del personal no se hacen necesarias personas adicionales, es suficiente con la alineación del equipo de la central y el equipo comercial del canal, la cual es necesaria en el momento de visita a los clientes, buscando que la comunicación a la hora del cierre se tengan el componente de conocimiento de los profesionales de la central y el componente de negociación y ventas del área comercial.

7.2. Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo

7.3. Tabla 9

7.4. Tabla de Indicadores

Indicador	Fórmula matemática	Meta	Periodicidad
Cientes con contacto después de Actividades	Cientes con Reunión pactada/Secretarías contactadas en cada actividad	30%	Mensual
Cierre de Negociación con Clientes Contactados	Contratos firmados/Clientes Visitados	10%	Semestral
Cumplimiento de Presupuesto Mercadeo	Presupuesto ejecutado/Presupuesto Planeado	100%	Anual
Cumplimiento de Acciones	Acciones Realizadas/Acciones Planeadas	100%	Mensual

CONCLUSIONES

En el paso a paso de la construcción del plan de mercadeo se inicia con el planteamiento de las bases conceptuales por medio de un marco teórico, el cual hará veces de guía en tópicos de investigación de mercados, mercadeo y temas precisos que conciernen al desarrollo de la investigación.

Posteriormente, en el análisis del Macro entorno se evidencian diferentes factores que, aunque no afectan directamente la organización, tienen una fuerte influencia en la dinámica del sector en general, convirtiéndolas, si se quiere ver así, en amenazas para las empresas que compiten en él, o en un panorama más optimista, en oportunidades de mejora y desarrollo para cada una de estas.

En el mismo sentido se realiza un análisis del micro entorno, en el que se evidencian las ventajas potenciales de Teleantioquia en cuanto al manejo de clientes del sector público y el conocimiento de la región y sus desventajas en cuanto a la falta de herramientas y poder de negociación.

En el análisis de clientes, se logra entender el marcado perfil del consumidor potencial, teniendo en cuenta que una central en sí, ya es un negocio altamente especializado, más cuando todos sus clientes pertenecen al sector público, lo que lo hace que el espectro de búsqueda de clientes sea más pequeño.

En la investigación de mercados el principal hallazgo va enfocado a dos pilares, el primero es la capacidad de diferenciación, teniendo en cuenta que aunque es un mercado especializado, en general los competidores pueden ofrecer condiciones muy similares y el

segundo es la adaptación, al entender que se está compitiendo en un mercado de grandes cambios en corto tiempo.

Es así como finalmente se llega al planteamiento estratégico, el cual irá enfocado a la búsqueda de la mayor cantidad de puntos de contacto con quienes toman la decisión de contratación del servicio en los potenciales clientes. Entendiendo además que este primer contacto debe reforzarse con frecuencia y acciones de impacto para generar recordación.

RECOMENDACIONES

Alineada a los hallazgos de la investigación de mercados y teniendo en cuenta los análisis de macro y micro entorno realizados, la recomendación va dirigida a dos puntos claves, a los que se sugiere sumar la implementación del plan estratégico como complemento.

Por un lado se encuentra la adaptación, en una primera etapa de manera interna en el canal, entendiendo que la central de medios es una unidad de negocio exitosa de la compañía, que se encuentra en un punto coyuntural, en el que debe adaptar sus procesos en miras del crecimiento. Y en una segunda etapa referente al mercado; se compete en un área de constantes cambios, donde estar actualizado en tendencias, medios, estrategia y ejecución, es más que un diferencial, una necesidad. Se debe revisar la especialidad en nuevos medios.

El segundo punto clave es la diferenciación, la cual al estudiar la dinámica del negocio es un punto adelantado para la Central de Medios de Teleantioquia. Sus principales ventajas son la especialidad en el sector público y el alto conocimiento de medios regionales, estos son también sus puntos de diferenciación, ser el aliado clave para entidades gubernamentales del departamento en temas de comunicación.

Finalmente, es también necesario generar un posicionamiento y recordación en aquellos gerentes encargados de la comunicación de las empresas target, lo cual busca solucionarse con la implementación del plan táctico aquí propuesto.

BIBLIOGRAFÍA

- García, A. P. (2012). Televisión en Colombia: Surgimiento de los canales regionales. *Revista Virtual Luciernaga*, 7(ISSN 2017 - 1557), 23-35.
- Teleantioquia (2015) Informe Gestión Año 2014. Documento Público, 2-3.
- Planeación ANTV (2014) Informe sectorial TV 2013. Documento Público, 7 -15.
- Banco de la República (2005). Historia de la televisión en Colombia: Exhibiciones en Línea Biblioteca Luisa Angel Arango.
http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/exhibiciones/historia_tv/television_colombia.htm
- El Tiempo (2014). Radiografía del sector de telecomunicaciones en Colombia. Miguel Ángel Hernández
<http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/asi-califica-el-foro-economico-mundial-a-colombia-en-temas-tic/14009397>
- Valiñas, R. F., & Fernández Valiñas, R. (2007). Manual para elaborar un plan de mercadotecnia. McGraw-Hill Interamericana.
- Misión, Visión y Valores corporativos (s.f.). Recuperado el 15 de mayo de 2015, de http://www.teleantioquia.co/mi-canal/ley-de-transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica/estructura-organica/mision-vision-principios-y-valores/#.VXX1UFkn_Gc
- Rincón, O., & Martín, M. B. (2001). Televisión pública--del consumidor al ciudadano. Convenio Andrés Bello.

- Grimson, A. (1999). Audiencias, cultura y poder: estudios sobre la televisión.
- Orozco, G., & Gómez, G. O. (2010). Televisión y audiencias (Vol. 6). Ediciones de la Torre.
- Ries, A., & Trout, J. (2002). Posicionamiento: la batalla por su mente. McGraw-Hill.
- ROSAS, A. M. (2012) Administración de ventas.
- Luther, W. (2003). El plan de mercadeo. Editorial Norma.
- Mora, F., & Schupnik, W. (2001). El Posicionamiento: La guerra por un lugar en la mente del consumidor. HTwalter. schupnik@ aig. comTH.
- Kotler, P., & Solis, E. R. (1996). Dirección de mercadotecnia (Vol. 1). Prentice Hall.
- Johnson, E. M., Kurtz, D. L., & Scheuing, E. E. (1996). Administración de ventas: conceptos, prácticas y casos. McGraw-Hill.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1990). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. Family Business Review.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2005). Comportamiento del consumidor. Pearson Educación.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., & Quiñones, A. D. (1998). Investigación de mercados.
- Gómez, (2011) H. M. R. TOMA DE DECISIONES.
- Wheatley, (2010) G. H. Toma de decisiones.
- El Universal (2016). Crecimiento económico de Colombia será de 2,7 % en 2016, según la Cepal.

<http://www.eluniversal.com.co/economica/crecimiento-economico-de-colombia-sera-de-27-en-2016-segun-la-cepal-231476>

El Tiempo (2015) Sector TIC, motor que crece en la economía nacional.

<http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/crecimiento-del-sector-de-tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones/15618741>