



INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

MAESTRÍA EN MERCADEO

INFORME DE CONSULTORÍA ASUPACO

Consultores:

WILLIAM JARAMILLO BAENA

FABIO DE JESÚS BORJA ARBOLEDA

ADOLFO HERNÁNDEZ NARVÁEZ

Presentado a

ASUPACO

Docente:

DIEGO CASTAÑO DUQUE

Medellín, Colombia, 2.014

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	ix
INTRODUCCIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA	15
1.2 PROBLEMA	17
2. OBJETO DE CONSULTORIA	19
3. OBJETIVOS	20
3.1 OBJETIVO GENERAL	20
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	20
4. MARCO REFERENCIAL	21
5. MARCO TEÓRICO	31
5.1 CONSULTORÍA EMPRESARIAL	33
5.1.1 Nociones Generales.....	33
5.1.2 Concepto	34
5.1.3 Necesidades para la contratación de consultorías empresariales	35
5.1.3.1 La Necesidad de Personal	35
5.1.3.2 La Necesidad de Mejorar las Ventas.....	35
5.1.3.3 Reglamentaciones Gubernamentales	35
5.1.3.4 El diagnóstico de problemas	36
5.1.4 Características de las consultorías empresariales.....	36
5.1.5 Características del Consultor.....	36
5.2 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	36
5.2.1 Conceptos de administración estratégica	36
5.2.1.1 Principales elementos dentro de la Administración estratégica	37
5.3.1 Matriz DOFA – FODA	39
5.3.1.1 Matriz DOFA - FODA para la formulación de estrategias	41
5.3.2 Matriz de influencia y dependencia – Matriz impacto – probabilidad.....	42
5.3.3 Matriz de vulnerabilidad (McKensey –GE).....	51
5.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	54

6. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
6.1 PROGRAMA DE TRABAJO.....	56
6.2 LAS FUENTES DE INFORMACIÓN	56
6.2.1 Primarias	56
6.2.2 Secundarias	57
6.3 LOS HALLAZGOS	57
6.3.1 Análisis estructural.....	57
6.3.2 Matriz de probabilidad e impacto	66
6.3.3 Matriz Dofa	67
6.3.4 Matriz GE MCKINSEY	69
6.4 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN.....	72
6.4.1 Resultados de la encuesta de Satisfacción	73
6.5 ENTREVISTAS CON LOS EXPERTOS DEL SECTOR.....	84
6.5.1 Entrevista con Carlos Atehortua Asesor T.V Envigado.....	86
6.5.2 Entrevista: con Julio Tejada director Comercial del canal Tele Vid.....	88
6.5.3 Entrevista al señor Juan Guillermo Cano.....	90
6.5.4 Entrevista con Sergio Restrepo .Gerente de La cooperativa multiactiva Comutv	92
6.6 ANÁLISIS DE LAS PRUEBAS DOCUMENTALES	94
6.6.1 Análisis comparativo año 2011 frente a 2012.....	98
6.6.2 Los indicadores financieros.....	99
6.7 OBSERVACIÓN DIRECTA	100
7. DIAGNÓSTICO	102
7.1 LA SITUACIÓN EXTERNA	102
7.2 DIAGNOSTICO INTERNO DE ASUPACO.....	104
7.2.1 Diagnostico Financiero	104
7.2.2 Diagnostico administrativo	105
7.2.3 Diagnóstico de procesos y de producto.....	106
7.2.4 Diagnóstico de Mercadeo.....	106
7.2.5 Diagnóstico del recurso Humano	108
8. FORMULACION DE RUTA DE SOLUCION.....	109
8.1 LA GESTIÓN PROACTIVA HACIA EL CAMBIO	109

8.2 OPTIMIZAR PROCESOS PARA SACAR EL MÁXIMO RENDIMIENTO A LOS RECURSOS	109
8.3 REDUCCIÓN DE GASTOS GENERALES	109
8.4 DESINVERTIR EN UNIDADES DE NEGOCIO NO RENTABLES.....	110
8.5 SALIR DE ACTIVOS NO ESTRATÉGICOS	110
8.6 GESTIONAR LA CAJA.....	110
8.7 GESTIONAR LA RENTABILIDAD	110
8.8 INNOVACIÓN	110
8.9 REFINANCIACIÓN DE DEUDAS SI ES NECESARIO.....	111
8.10 FOCALIZAR EL SERVICIO EN LOS BUENOS CLIENTES	111
8.11 MINIMIZAR RIESGOS	111
8.12 OFERTAR SERVICIOS QUE TENGAN SU DEMANDA ASEGURADA.....	111
8.13 MEJORAR LA GESTIÓN DE COMPRAS	111
8.14 ¿ES POSIBLE REDISEÑAR LA EMPRESA?	112
8.15 OPTIMIZACIÓN DE PAGOS A LOS PROVEEDORES	112
8.16 REVISAR EL DESEMPEÑO DE LOS DIRECTIVOS	112
8.17 LOCALIZAR NUEVOS ASOCIADOS	113
8.18 MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA FUERZA DE VENTAS	113
8.20 CRECIMIENTO PERMANENTE.....	114
9. PRIORIZACIÓN DE SOLUCIONES	115
9.1 ACCIONES DE MEJORAMIENTO.....	116
9.1.1Desde el Mercadeo	116
10. CONCLUSIONES	120
BIBLIOGRAFIA.....	123
Anexos.....	125

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Autorizaciones otorgadas	25
Tabla 2. Crecimiento del sector tic y telecomunicaciones	28
Tabla 3. Cubrimiento geográfico de la TV análoga.....	29
Tabla 4. Cubrimiento geográfico de la TV digital	30
Tabla 5. Análisis del entorno	48
Tabla 6. Variables a calificar en la matriz Foda.....	50
Tabla 7. Análisis de las unidades de negocio.....	52
Tabla 8. Análisis de la situación interna	68
Tabla 9. Análisis de la Unidades de negocio.	70
Tabla 10. Formato de las encuestas.....	73
Tabla 11. Servicio recibido por parte de Asupaco	74
Tabla 12. Calidad de la señal de televisión	75
Tabla 13. Que obtengo por la suscripción.....	76
Tabla 14. Servicio técnico y mantenimiento.....	77
Tabla 15. Quejas y reclamos	78
Tabla 26. Quejas y reclamos	78
Tabla 16. Servicio adicional.....	79
Tabla 17. Adición de canales	80
Tabla 18. Recomendación del servicio	81
Tabla 19. Tipo de programación e información le gustaría recibir.....	82
Tabla 20. Programas que le gustaría recibir en el canal.....	83
Tabla 21. Programas que le gustaría recibir en el canal.....	83
Tabla 22. Balance General	95
Tabla 23. Estado de resultados.....	97
Tabla 24. Punto de equilibrio	105
Tabla 25. Presupuesto año 2014.....	119

LISTADO DE GRÀFICAS

Gràfica 1. Asociados 2005-2013	17
Gràfica 2. Evoluci3n de las autorizaciones y acumulado de comunidades organizadas de TV en Colombia.	26
Gràfica 3. Aporte anual PIB de correo y telecomunicaciones	28
Gràfica 4. Cubrimiento geogràfico de la TV anàloga nivel nacional.....	29
Tabla 4. Cubrimiento geogràfico de la TV digital	30
Gràfica 5. Cubrimiento geogràfico de la TV digital	30
Gràfica 6. Clasificaci3n directa, muestra como es el comportamiento a corto y mediano plazo ..	45
Gràfica 7. Gràfico de influencias directas	46
Gràfica 8. Matriz de impacto	47
Gràfica 9. Lìneas estratègicas – Matriz GE-McKinsey.....	53
Gràfica 10. Matriz de entrada.....	60
Gràfica 11. Matriz	61
Gràfica 12. Plano de influencias/dependencias directas	62
Gràfica 13. Gràfico de influencias directas	62
Gràfica 14. Gràfico de influencias directas	63
Gràfica 15. Plano de influencias/dependencias indirectas	64
Gràfica 16. Plano de influencias/dependencias indirectas potenciales.	65
Gràfica 17. Matriz de influencias indirectas MIIP	65
Gràfica 18. Matriz de probabilidad e impacto	67
Gràfica 19. Posici3n estratègica actual	69
Gràfica 20. Anàlisis estratègico Matriz GE-McKinsey	71
Gràfica21. Lìnea estratègica Matriz GE-McKinsey.....	71
Gràfica 22. Servicio recibido por parte de Asupaco	74
Gràfica 23. Calidad de la seàal de televisi3n	75
Gràfica 24. Que obtengo por la suscripci3n.....	76
Gràfico 25. Servicio tècnico y mantenimiento.....	77
Gràfico 26. Quejas y reclamos	78
Gràfica 27. Servicio adicional.....	79

Gráfica 28. Adición de canales	80
Gráfica 29. Recomendación del servicio	81
Gráfica 30. Tipo de programación e información le gustaría recibir	82

LISTADO DE ANEXOS

Anexo A. Datos de la encuesta de Satisfacción	125
Anexo A. Encuesta de satisfaccion ASUPACO	136
Anexo C. Encuesta de Análisis interno y externo.....	138

RESUMEN EJECUTIVO.

La Asociación de Usuarios de Antenas Parabólicas de Copacabana “ASUPACO” es una entidad comunitaria sin ánimo de lucro, que tiene por objeto principal, llevar a la comunidad rural y urbana de Copacabana, el servicio de televisión a muy bajos costos, con una excelente calidad.

El canal comunitario COPACABANA TELEVISION DE ASUPACO, es el potencial del sistema, ya que por medio de él, se puede mostrar a los asociados programas producidos por la misma comunidad, donde el protagonista es la población. Llega a un gran porcentaje de hogares urbanos y rurales logrando la posibilidad de tener, televisión por cable, internet, publicidad para el sector comercial e industrial y programación diversa de interés para toda la comunidad: La Voz del Estudiante, Copacabana Deportiva, El Corral, Desenganche, Talento Copacabanita y otros. El servicio va dirigido a todos los estratos sociales del Municipio: fincas de recreo, población campesina y habitantes del casco urbano.

Asupaco ofrece televisión por cable, internet y publicidad; los asociados y clientes tienen la oportunidad de elegir cualquiera de los productos, dependiendo de las necesidades puntuales de cada uno de estos.

El mercado objetivo de Asupaco está integrado principalmente por los asociados a la televisión por cable, los usuarios del servicio de internet (no asociados) y los comerciantes que tienen la opción de pautar y publicitar sus productos y servicios utilizando este medio de televisión comunitaria.

Los asociados se encuentran distribuidos en el casco urbano y zona rural (veredas) de Copacabana, cubriendo, desde el estrato social uno, al estrato seis.

La competencia es muy fuerte. Ofrecen televisión, telefonía ilimitada e internet, en un solo paquete, con diferentes opciones para los clientes. La tecnología de la competencia es de un nivel alto.

Parte de los asociados, han tenido un grado de fidelidad importante hacia Asupaco, lo cual no ha permitido su desaparición del mercado, no obstante tener la oportunidad de migrar hacia operadores de la magnitud y prestancia, de Claro, Une, Directv y Movistar, que ofrecen paquetes integrados del servicio de telecomunicaciones, como son, telefonía fija, telefonía Celular, televisión por cable, internet por red e internet inalámbrico. Otros asociados si se han retirado y hoy la empresa solo tiene 3.182 clientes de 8000 que tenía en el año 2005. Esto representan una deserción del 60%, que preocupa en sumo grado a la organización.

Los estados financieros de los años 2011 y 2012 reflejan una pérdida importante del musculo financiero, que limita la inversión y su crecimiento. En el año 2011 se contaba con una planta de 30 empleados en las diferentes áreas, hoy ha disminuido a 15 empleados. La empresa tiene dificultades de pagos con sus proveedores e igualmente la cartera morosa, a cargo de sus asociados, mes a mes, está creciendo.

Se observa que los factores de orden tecnológico y de infraestructura, no permiten que el servicio se preste en la forma más adecuada.

La consultoría propuesta es de intervención de procesos, haciendo énfasis en el proceso de mercadeo, realizando un diagnostico a profundidad, proponiendo alternativas de solución y que la empresa, según sus posibilidades de recursos, implemente las estrategias o acciones recomendadas por los consultores.

La consultoría tiene como fin Elaborar un diagnóstico para identificar los problemas y rutas de solución desde ámbito del mercadeo e identificar las causas de pérdida de clientes y participación en el mercado.

Los modelos de diagnóstico que se utilizarán están basados en herramientas de análisis internos y externos de la organización, el análisis de las cinco fuerzas de Porter , análisis Pest, matriz Dofa , entrevistas en profundidad , investigación de mercados, observación directa , análisis de fuentes primarias y secundarias.

Esta consultoría tiene una duración de 400 horas efectivas, las cuales tienen un costo \$150.000 por hora por cada consultor, para un valor \$60.000.000 de los costos de investigación de mercados, encuestas, transporte, papelería e imprevistos tienen valor de \$1.280.000; sumando un total de \$61.280.000.

El análisis permitió observar de forma detallada la crisis administrativa y financiera en la que encuentra la empresa y se propuso una ruta de solución haciendo énfasis en el mercadeo y la planeación estratégica.

INTRODUCCIÓN.

La televisión es uno de los medios audiovisuales más aceptados en Colombia. Esta le ofrece al individuo múltiples opciones de canales para su distracción e interacción. Esta interacción no se da en todos los casos. Cuando la televisión es internacional resulta nula por efectos de la distancia.

La televisión regional y local facilita al televidente una interacción directa y de más cercanía.

La televisión local y comunitaria posee demasiadas limitantes para su funcionamiento. Puede enfocarse hacia la integración e intervención de sectores de la población, a los cuales, los canales nacionales, no pueden llegar. Ella posibilita la mezcla de elementos que conllevan al crecimiento y desarrollo en áreas como la salud, educación y recreación, entre otras.

En Colombia actualmente existen 44 operadores de televisión por suscripción, de los cuales 3 son nacionales por cable, 1 zonal cable, 2 satelitales, 38 municipales. A su vez, existen 727 Comunidades organizadas de televisión comunitaria.

Según la información disponible en la Comisión Nacional de Televisión, en el período comprendido entre 2000 y 2011, el número promedio de usuarios activos en televisión por suscripción ha aumentado en 509%, al pasar de 635.279 usuarios en 2000 a 3.871.895 usuarios en 2011. Dicho crecimiento ha sido impulsado, entre otros factores, por la dinámica del empaquetamiento de servicios, principalmente los denominados paquetes “triple play”, a través de la venta conjunta de los servicios de telefonía, Internet y televisión por suscripción (cable y satelital) (CNTV 2011).

En el caso de Televisión Comunitaria, según cifras de CNTV, a diciembre 31 de 2010, había 727 comunidades organizadas activas. Los asociados reportados por los operadores de este

servicio tuvieron un incremento del 39,0% entre diciembre de 2007 y diciembre de 2010, al pasar de 288.152 a 400.784 asociados. Antioquia, Bogotá, Santander y Cundinamarca cuentan con el mayor número de asociados con el 62,3% del total.

ASUPACO es una empresa dedicada a la prestación de servicio de televisión comunitaria por red e internet inalámbrico. Ofrece la oportunidad de publicitar productos y servicios al sector comercial e industrial del norte del Área Metropolitana del departamento de Antioquia.

La empresa ha desarrollado un modelo de televisión comunitaria, con una filosofía que permite democratizar la labor informativa y comunicativa, de modo que la comunidad participe activamente en la elaboración de estrategias que propicien el desarrollo cultural, social, sentido de pertenencia e identidad de la población de Copacabana.

La empresa no se ha consolidado en el mercado, ya que no tiene estrategias apropiadas de mercadeo, que le permitan identificar puntualmente las necesidades y el comportamiento de sus clientes actuales y potenciales. No posee la tecnología adecuada que requiere este tipo de servicio. Además de ofrecer una programación que amerita ser actualizada de acuerdo a las preferencias del mercado.

La empresa nace en el año 1993 y en momento fue la mejor alternativa para la comunidad del municipio de Copacabana. Cuenta con un canal comunitario (Copacabana TV), que emite 10 horas al día, transmite programas de carácter educativo y cultural. El canal puede emitir pautas de carácter publicitario para el sector comercial e Industrial.

La llegada de nuevos operadores, Cable Unión, Telmex (Claro), Une y otros, coloca a Asupaco en un momento crucial, para tomar decisiones sobre el futuro de la entidad. Por lo anterior, contrata los servicios de un grupo de consultores con el propósito de hacer un análisis situacional o Diagnostico actual de la Empresa para formular e implementar estrategias que permitan su mejoramiento y competitividad en el mercado.

La empresa goza de buen reconocimiento a nivel de la población y es el único operador que ha incursionado en la zona rural. Se ha convertido en la empresa reguladora de precios del mercado de TV, fijando una tarifa/mes, por debajo de los competidores

En este proceso de consultoría se pretende identificar las causas que llevan a la pérdida de asociados y mitigar las consecuencias de este hecho sobre la viabilidad presente y futura de la empresa en el mercado.

La consultoría participativa propuesta por los consultores, involucra al empresario en todo lo que tiene relación con el suministro de información veraz en forma ética y responsable con el propósito de conseguir los objetivos propuestos en el proceso de Consultoría.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA.

La empresa ASUPACO nace en el año de 1993 y en ese momento era la mejor alternativa cultural y de diversión para la comunidad del municipio de Copacabana. Cuenta con un canal comunitario (Copacabana TV), que funciona 10 horas al día. Transmite programas de carácter educativo y cultural. Además, ofrece pautas de carácter publicitario para el sector comercial.

ASUPACO es una empresa dedicada a la prestación de servicio de televisión comunitaria por red e internet inalámbrico. La empresa ha sobrevivido a cambios dramáticos que ha sufrido el sector de las comunicaciones a nivel nacional.

La llegada de nuevos operadores, como Cable Unión, Telmex (Claro), Une y otros, colocan a Asupaco en una posición crucial, para tomar decisiones sobre el futuro de la entidad. Es por ello, que busca apoyo externo y recurre a la contratación de un proceso de consultoría como vehículo para levantar un diagnóstico real de la empresa y formular las estrategias adecuadas para mejorar su competitividad en el mercado.

El empresario trabajara en forma conjunta y participativa, con los consultores y brindara a estos, toda la información solicitada, con el propósito de poder recomendar mejoras en los procesos intervenidos.

En este proceso de consultoría se pretende apoyar a Asupaco en la identificación de las causas que han incidido en la pérdida de clientes o asociados y en la construcción de planes de acción que reviertan esta situación.

Los clientes de ASUPACO, han disminuido un 58% entre el año 2010 y el 2012, debido al incremento de la tarifa/mes, perdiendo competitividad frente a sus competidores UNE y CLARO que otorgan tarifas muy similares con una oferta de 80 canales y un pago/mes de \$25000

y \$28000 respectivamente. Además, estas compañías ofertan otros servicios adicionales, como paquetes de internet, televisión, telefonía fija ilimitada a unos precios bastante económicos. Todo lo anterior ha provocado que muchos clientes de ASUPACO hayan cambiado de proveedor de servicios de telecomunicaciones.

La compañía Asupaco, ha estado incumpliendo con los pagos a sus proveedores y obligaciones de todo orden, ya que sus ingresos y los activos que poseen no son suficientes para cubrir los altos costos de operación de los canales, la mano de obra de los técnicos, el mantenimiento en general de los postes y el cableado. Asimismo las oficinas, están generando gastos de administración en arrendamiento, servicios públicos, y en nómina, que no se alcanzan a cubrir con los ingresos que le generan a la empresa el número de clientes que tiene en el momento.

Los empleados de la empresa, se están viendo afectados directamente con la situación económica actual de la compañía porque los pagos de nómina se realizan con 1 o 2 semanas de retraso. Esto ha generado en ellos, inconformidad, desmotivación y por lo tanto, un bajo rendimiento y una disminución en su productividad.

La confianza de los proveedores se ha visto menguada, porque la empresa no les paga oportunamente sus facturas por concepto de servicios y suministros entregados. Esta situación deteriora la relación proveedor cliente, que se traduce en un mal servicio a los asociados. El decrecimiento de las ventas fue constante, desde el año 2005 al año 2011, como se observa claramente en los movimientos de ventas respectivos.

La base de datos y control anual de clientes muestra pérdida constante de asociados, pasando de 8000 en año 2006 a 3182 en 2012, estando en un punto crítico en el año 2010.

Gráfica 1. Asociados 2005-2013.



Nota Fuente: Borja, Hernández, Jaramillo (2013). Descripción del comportamiento de la demanda. Oferta de servicios consultoría diagnóstico de mercadeo y plan de mejoramiento para Asupaco. Medellín: Institución Universitaria ESUMER. Maestría en mercadeo.

La cercanía del municipio de Copacabana a la ciudad de Medellín, hace que la situación sea poco favorable para ASUPACO. Sus competidores son empresas consolidadas en el mercado, con excelentes condiciones financieras, con programas publicitarios y promocionales permanentes, que retan a la empresa a diseñar estrategias de mercado que le permitan su sostenibilidad en el mismo.

Existen ventajas comparativas y competitivas para la empresa, que si son enfocadas y aprovechadas efectivamente, serán de gran utilidad en la formulación de estrategias de mejoramiento.

1.2 PROBLEMA

¿Cómo mejorar la gestión de Mercados, para generar valor a la Asociación de usuarios de Antena Parabólica de Copacabana Asupaco?

Es claro que la empresa se encuentra en una situación de crisis que amerita la intervención, con el único fin de recuperar el mercado perdido debido a la llegada de nuevos competidores, con ofertas más atractivas y con tecnologías de punta, que han motivado a los asociados de ASUPACO a migrar a otras compañías de televisión e internet.

Para la empresa es importante generar una estrategia que permita la recuperación del mercado para que los clientes se motiven a volver. Seguidamente se deben aplicar estrategias de retención y mantenimiento de asociados. Esto le permitirá a ASUPACO sobrevivir en el mercado con su tv comunitaria y sus múltiples beneficios para los asociados.

2. OBJETO DE CONSULTORIA

Para esta investigación se definió la Gerencia de Valor, como objeto de la investigación. Lo que se pretende es diseñar nuevas estrategias que le permitan a Asupaco mejorar su gestión de Mercados.

Asupaco es una entidad que tiene un lugar ganado en la población de Copacabana y en el momento atraviesa por una crisis de competitividad, que obedece a múltiples aspectos, tales como, la no planeación, la falta de gestión de mercados, la pérdida de clientes y dificultades financieras.

Existen oportunidades que aprovechadas de manera planeada y coherente, permitirían a la empresa retomar el camino de la sostenibilidad y volver a posicionarse como un patrimonio de Copacabana.

La comunidad encuentra en esta empresa una plataforma de comunicación y educación, de una forma participativa. Además de ser un medio de expresión cultural, es una oportunidad de aprendizaje para los futuros comunicadores sociales o periodistas, que encuentran allí, el laboratorio real de la comunicación y la televisión comunitaria.

Es por esto, que esta consultoría tiene relevancia y responsabilidad social con una empresa, que ya hace parte del entorno cultural y social de la comunidad y sería fatal la pérdida de este espacio de cultura y de identidad para el municipio.

3. OBJETIVOS.

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar la situación actual de Asupaco frente a la competencia, identificando las causas por las cuales se pierde el mercado y proponiendo una ruta de solución con enfoque en mercadeo, que permita implementar acciones de mejora.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Diagnosticar la situación externa de Asupaco, para conocer el entorno, las amenazas y oportunidades.

Diagnosticar la situación interna de Asupaco, para conocer recursos, capacidades, fortalezas y debilidades

Realizar análisis de competitividad de la empresa e identificar y priorizar los estudios de sus problemas de mercadeo.

Diseñar un plan de mejoramiento que permita enfrentar los problemas encontrados.

Estimar un presupuesto de implementación de las acciones de mejora

Socializar al interior de la organización las acciones a implementar

4. MARCO REFERENCIAL

En lo relacionado con el servicio de televisión, la Constitución de 1991, en sus artículos 76 y 77, dispone que el congreso de la Republica, sea quien desarrolle y ejecute los planes y programas del Estado en el servicio de televisión. (Constitución Política de Colombia. 1991)

En el año de 1995 se expide la ley 182 y se crea la Comisión Nacional de Televisión – CNTV (en liquidación), que tendría como funciones dirigir la política y servicio de televisión.

En el acto legislativo 02 de 2011, se expide la ley 1507 de 2012(Diario Oficial. 2012) , por medio de la cual se distribuyen las funciones entre las diferentes autoridades del Estado, se ordena la liquidación de la CNTV y simultáneamente se crea la ANTV (Autoridad Nacional de TV de la Republica de Colombia), con las siguientes funciones: brindar las herramientas para la ejecución de los planes y programas de la prestación del servicio público de televisión, con el fin de velar por el acceso a la televisión, garantizar el pluralismo e imparcialidad informativa, la competencia y la eficiencia en la prestación del servicio, así como evitar las prácticas monopolísticas en su operación y explotación.

La ANTV es el principal interlocutor que tienen los usuarios de la televisión en lo que tienen que ver con difusión, protección y defensa de los intereses de los televidentes.

La Ley le ha confiado facultades específicas a la ANTV Para regular asuntos relativos a la Televisión Comunitaria. A partir de la entrada en vigencia de la Ley 1507 de 2012, las competencias regulatorias en materia de Televisión Comunitaria, sufren algunos cambios.

La ANTV continúa con la facultad de dirigir, ejecutar y desarrollar la política general del servicio de televisión, dentro de las funciones otorgadas por los artículos 3, 6, 10,12 y 22 de la misma ley.

En materia de Televisión Comunitaria, las funciones asignadas a la ANTV son las siguientes:

-“Adjudicar las concesiones, licencias de servicio, espacios de televisión, de conformidad con la Ley.

-Reglamentación contractual de cubrimientos, encadenamientos y expansión progresiva del área asignada y de los aspectos relacionados con la regulación de franjas y contenidos de la programación. Publicidad y comercialización, que corresponden a la ANTV (artículo 12, ley 1507 de 2012).

-Sancionar, cuando haya lugar, a quienes violen con la prestación del servicio público, las disposiciones constitucionales y legales que amparan los derechos de la familia y de los niños.

-Otorgar las concesiones para la prestación del servicio público de televisión, incluyendo la asignación de espectro radio eléctrico, cuando aplique.

-Aprobar la prórroga de las concesiones para la prestación del servicio público de tv.

-Fijar las tarifas, tasa, precios públicos y derechos ocasionados por la prestación del servicio de televisión.

-Reglamentar el otorgamiento y prórroga de las concesiones para la operación del servicio, los contratos de concesión de espacios de tv y los contratos de cesión de derechos de emisión, producción y coproducción de los programas de tv y el régimen sancionatorio aplicable a los concesionarios, operadores y contratistas.

-Sancionar a los operadores del servicio, a los concesionarios de espacios de tv y a los contratistas de los Canales Regionales por violación de sus obligaciones contractuales “(art 6 literal j, ley 1507. 2012).

La Ley 182 de 1995, para efectos de la regulación del servicio de Televisión Comunitaria, contempla:

-Clasificar las distintas modalidades de servicio.

-Regular las condiciones de operación y explotación, particularmente en materia de: configuración técnica, gestión y calidad del servicio, modificaciones de la transmisión de eventos especiales, utilización de las Redes y servicios satelitales y obligaciones con los usuarios.

FINES Y PRINCIPIOS DEL SERVICIO DE TV COMUNITARIA

Énfasis en programación de contenido social, Educativo y comunitario.

-Fines Cívicos, cooperativos, solidarios, académicos, ecológicos, educativos, recreativos, culturales e institucionales.

-Características: el servicio de Tv Comunitaria será prestado, autofinanciado y comercializado por las comunidades organizadas. (ANTV. 2012)

La presencia ciudadana está estrechamente asociada con el papel que desempeña la comunicación y particularmente los medios en este proceso. La Comunicación se convierte, como lo señalaran algunos investigadores en Ciencias Sociales, en un campo de convergencia clave y en uno de los escenarios sociales de mayor relevancia cultural y política. Aparece entonces como un espacio significativo en donde se pondrán en juego nuevas formas de pensar, sentir y actuar de una sociedad que enfrenta un proceso de cambio. (Tellez.2003)

Se trata de generar un proceso de reflexión en la sociedad civil para entender la contribución de la misma a la consolidación de la democracia participativa y de esos nuevos puntos de encuentro que se generan socialmente. En este contexto, hablar de ciudadanía tiene sentido en la medida en que aparece como un elemento motivador de una nueva sociedad en donde conceptos como política, sociedad civil y participación adquieren una nueva dimensión.

Es aquí, donde toma validez e importancia la evolución de los medios de comunicación y la globalización y el crecimiento que han tenido frente a los demás sectores de la economía.

La televisión comunitaria de Colombia se regía por los Acuerdos 029 del 19 de diciembre de 1997 y el 006 de 1999, los cuales estuvieron vigentes hasta la expedición del Acuerdo 009 del 24 de octubre de 2006. Este último introduce reformas significativas al funcionamiento de las televisiones comunitarias en el país. Fundamentalmente esta norma fusiona los acuerdos 006 de 1996 y el 006 de 1999 con la legislación sobre la distribución de señales incidentales (Comisión Nacional de Televisión, 2006). En síntesis, las comunidades organizadas sin ánimo de lucro pueden distribuir señales incidentales y canales codificados y producir sus propios programas con carácter social y comunitario y fines educativos, recreativos y culturales. La Comisión establece que el cubrimiento de la televisión comunitaria abarca un área geográfica continua como los condominios, conjuntos residenciales, conjuntos de barrios, ámbitos rurales aledaños dentro de la misma localidad o municipio unidos por relaciones de vecindad, solidaridad y cooperación mutuas, para lo cual debe servirse de un sistema de cable para que la señal llegue a sus destinatarios.

No obstante la relativa continuidad de la reglamentación vigente, se ha visto la necesidad de revisar algunos aspectos reglamentarios respecto de la prestación de este servicio de televisión, teniendo en cuenta los fines y principios del servicio con los cuales se creó, las condiciones actuales de prestación del servicio, las disposiciones nacionales e internacionales en algunas materias (por ejemplo, derechos de autor y tratados bilaterales en materia de comercio suscritos por Colombia), el fenómeno de convergencia tecnológica y la evolución de la institucionalidad respecto de la intervención del Estado en la prestación del servicio público de televisión en el país.

A partir de la publicación del Acuerdo CNTV 006 de 1996, mediante el cual se estableció la inscripción y formalización de todas aquellas comunidades organizadas en donde se presta el servicio de televisión comunitaria, bien sea mediante la transmisión de señales incidentales y/o la

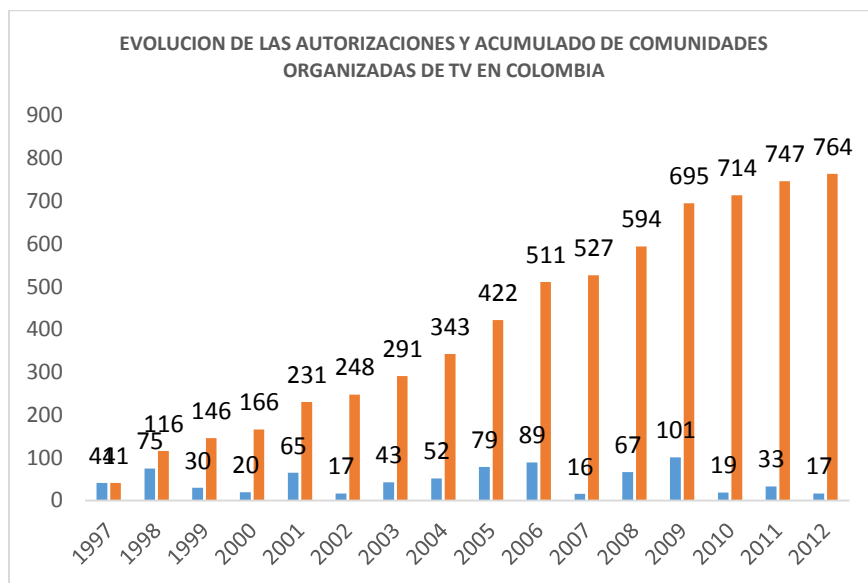
transmisión de hasta siete (7) canales codificados, se estima que hoy existen 750 comunidades organizadas que prestan este servicio. Desde 1997, se ha presentado un permanente crecimiento de prestadores, producto de las autorizaciones otorgadas por la CNTV (en liquidación) ante las solicitudes presentadas. En la tabla y Gráfica se muestra el comportamiento de las afiliaciones a los sistemas comunitarios de TV a nivel nacional desde el año 1997 hasta el año 2012.

Tabla 1. Autorizaciones otorgadas.

AUTORIZACIONES OTORGADAS	ACUMULADAS	
41	41	1997
75	116	1998
30	146	1999
20	166	2000
65	231	2001
17	248	2002
43	291	2003
52	343	2004
79	422	2005
89	511	2006
16	527	2007
67	594	2008
101	695	2009
19	714	2010
33	747	2011
17	764	2012

Nota Fuente: ANTV. 2013

Gráfica 2. Evolución de las autorizaciones y acumulado de comunidades organizadas de TV en Colombia.



Nota Fuente: ANTV. 2013

Como afirma Sergio Andrés Restrepo Valderrama; gerente de COMUTV (Cooperativa multiactiva de televisión comunitaria), son 105 asociados a la entidad, con el único fin de brindar un mejor servicio de televisión y continuar con el desarrollo de la televisión comunitaria. Adicionalmente Restrepo Valderrama, hace énfasis en lo primordial de la asociatividad, con el único objetivo de sobrevivir en el mercado. (Entrevista personal. Octubre, 2013)

La cantidad de organizaciones prestadoras del servicio de televisión comunitaria, presentan un crecimiento importante. Mantienen un número significativo de prestadores y una presencia amplia dentro del territorio nacional. Si se compara con el servicio de televisión por suscripción, donde existen cuarenta y cuatro (44) operadores, de los cuales dos (2) son satelitales y cuarenta y dos (42) son operadores de televisión por cable, éstos últimos distribuidos en diecisiete (17) departamentos del país (ANTV 2012), se puede observar claramente la brecha existente.

Las comunidades organizadas prestatarias del servicio de televisión comunitaria cerrada, sin ánimo de lucro, se encuentran distribuidas a lo largo y ancho del territorio colombiano. A la fecha, se puede decir que existen comunidades organizadas en todos los departamentos del país, con más presencia en los departamentos con mayor cantidad de municipios

Los departamentos en donde hay mayor presencia de comunidades organizadas que prestan el servicio de televisión comunitaria son Cundinamarca, Antioquia y Santander con 153, 113, y 67 comunidades prestadoras del servicio, respectivamente. De igual forma, teniendo en cuenta la información reportada por los operadores al Estado, los departamentos en donde hay menor presencia de comunidades organizadas que prestan el servicio de televisión comunitaria son Amazonas, Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, Guainía, Vaupés y Vichada, con una comunidad prestadora del servicio en cada departamento.(ANTV.2012). Las normas en regulación de televisión, no son muy claras y limitan a los canales comunitarios en su expansión y crecimiento.

Los avances son rápidos en la tecnología de comunicaciones, y los limitados recursos obligan a improvisar .Además, no existe planeación por parte de las gerencias o administradores de los diferentes canales. (Téllez. 2003). El crecimiento del sector de tic y telecomunicaciones se muestra en la siguiente tabla:

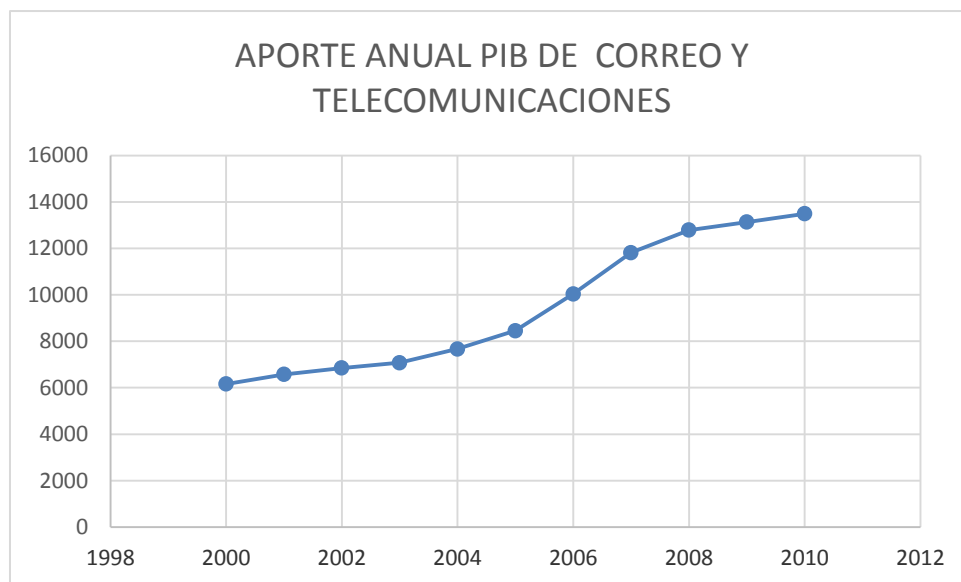
Tabla 2. Crecimiento del sector tic y telecomunicaciones.

PIB COMUNICACIONES Y CORREO NIVEL NACIONAL	
AÑO	APORTE ANUAL PIB
2000	6159
2001	6576
2002	6846
2003	7074
2004	7667
2005	8451
2006	10035
2007	11815
2008	12784
2009	13132
2010	13492

Nota Fuente: DANE Cuentas nacionales 2011

Se muestra en la gráfica el comportamiento de la telefonía y el correo en el PIB.

Gráfica 3. Aporte anual PIB de correo y telecomunicaciones.



Nota Fuente: DANE Cuentas nacionales 2011

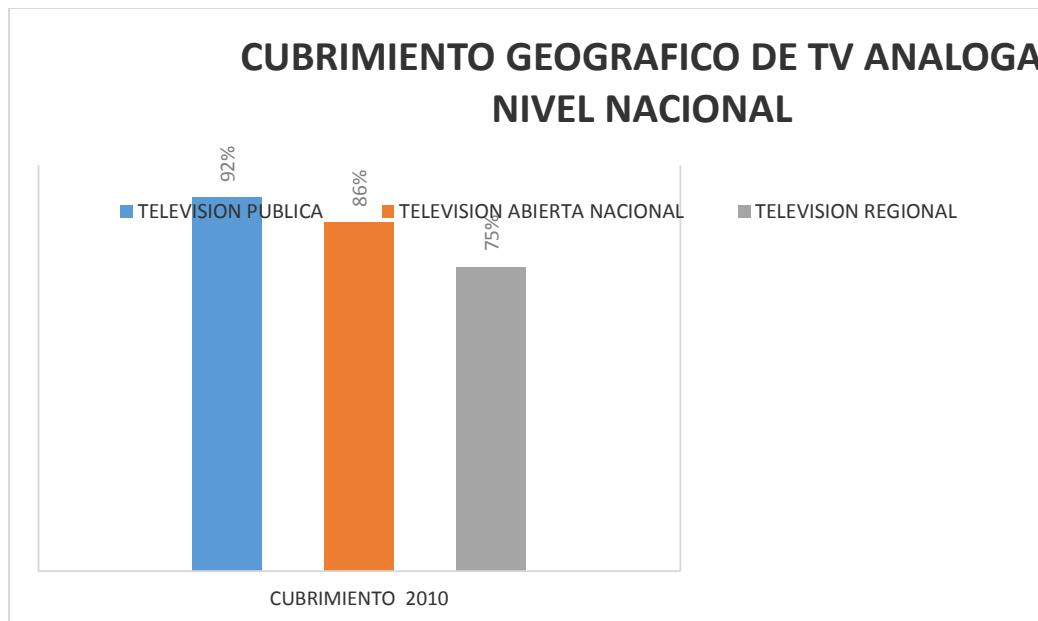
La información que brinda las tablas nos muestra como es el comportamiento de la televisión, análoga y digital, observándose que existe una gran cobertura de la televisión análoga, en una transferencia al a franja digital, que permitirá mejor calidad y cubrimiento en el futuro próximo, teniendo importancia el sector privado en el empuje hacia lo digital.

Tabla 3. Cubrimiento geográfico de la TV análoga.

CUBRIMIENTO GEOGRAFICO DE LA TV ANALOGA			
TIPO DE TV	CUBRIMIENTO	2010	
TELEVISION PUBLICA	92%		
TELEVISION ABIERTA NACIONAL	86%		
TELEVISION REGIONAL	75%		

Nota Fuente: Comisión Nacional de Tv. 2010-2013

Gráfica 4. Cubrimiento geográfico de la TV análoga nivel nacional.



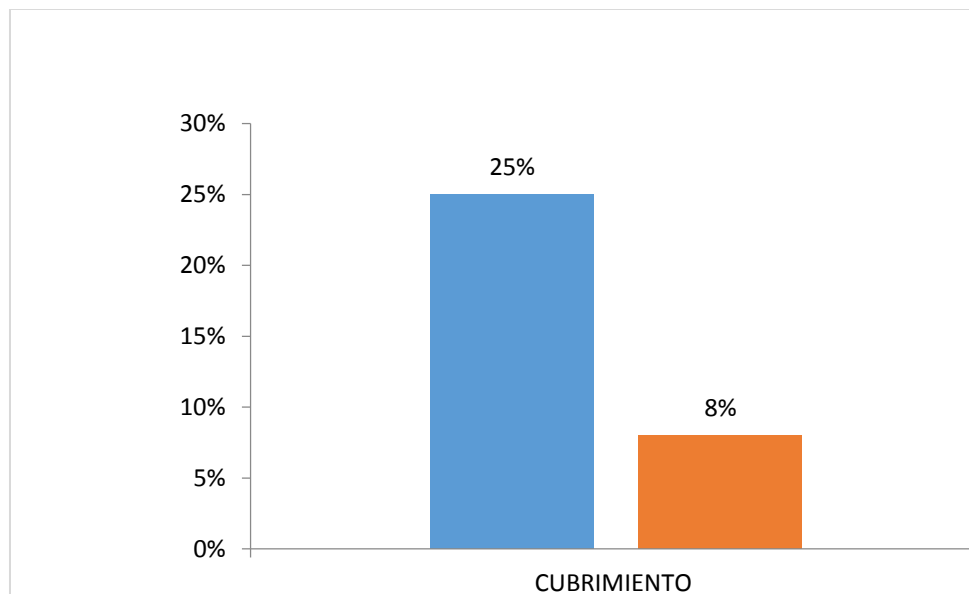
Nota Fuente: Comisión Nacional de Tv. 2010-2013

Tabla 4. Cubrimiento geográfico de la TV digital.

CUBRIMIENTO GEOGRAFICO DE LA TV DIGITAL DE	
TIPO DE TV	CUBRIMIENTO
ACCESO PRIVADO	25%
ACCESO PUBLICO	8%

Fuente Comisión Nacional de Tv. 2010-2013

Gráfica 5. Cubrimiento geográfico de la TV digital.



Fuente Comisión Nacional de Tv. 2010-2013

El sector es dinámico y la competencia entre los operadores no da tregua, lo que obliga a las empresas a ser creativas y no perder el horizonte, apuntándole al uso de las nuevas tecnologías y a la globalización del sector de las comunicaciones.

5. MARCO TEÓRICO.

La televisión se inventó en el año de 1926 en Londres. El 13 de junio de 1954, el gobierno del General Gustavo Rojas Pinilla inauguro la televisión en Colombia. Era un momento prospero en el campo económico, sobre todo por los buenos precios internacionales del café, lo cual facilito la importación, por parte del gobierno, de los costosos equipos necesarios para hacer televisión en el país.

En la época en que se iniciaron las transmisiones en el país, solo había 400 aparatos de tv en Bogotá. Seis meses después ya se contaba con 5.000 aparatos.

En 1995 aparece la televisión comercial por intermedio de TVC, abreviatura de TELEVISION COMERCIAL, de la cual hacían parte RCN Radio y Caracol Radio. La comercialización de la televisión cambio totalmente la situación del momento: Audiencia en crecimiento, programación ampliada y mejora sustancial en el servicio. Estos acontecimientos motivaron a los publicistas a participar en una forma decidida en el negocio de la tv, que todos los días cobra más importancia.

Con la aparición de los Canales Regionales, se dio paso a la descentralización de la tv, lo que propicio que los presupuestos que se destinaban únicamente para el funcionamiento del Canal Nacional INRAVISION, se empezaran a dividir en varias partes para cubrir diferentes regiones del país. Fruto de lo anterior, se observa que el mercado de la televisión es cada día más competitivo.

Con la privatización de la televisión, el gobierno pretende lograr la democratización, la regionalización y la apertura a la competencia, mediante la creación de Canales Zonales y Locales que permitan tener una tv publica con capacidad para asumir esa competencia y al mismo tiempo promover la cultura como un servicio Público para todos los Colombianos.

Mediante esta acción descentralizadora, todos los días se verá cómo surge una tv fuerte y de buena calidad, creando empleo en las Regiones, haciendo énfasis en los valores, la cultura y las costumbres de cada una de ellas.

Los Canales Regionales para ser competitivos y sostenibles, deben diseñar programaciones creativas, pluralistas, participativas, integradoras de las Regiones, diseñando e implementando Estrategias efectivas de comercialización, además de prestar un excelente servicio al cliente.

La Televisión Comunitaria aparece en Colombia a partir de la aprobación del Estatuto de Televisión, allí se contemplan aspectos como la clasificación del servicio en función de la tecnología, los usuarios y el nivel de cubrimiento.

En el año 2011 aparece la ley 680 conocida como “Ley de Alivios “que buscaba modificar artículos de leyes anteriores, para hacerle frente a la crisis que atravesaba la televisión pública en ese momento.

En la actualidad los operadores de tv, hacen ingentes esfuerzos para superar la crisis que ha golpeado a la tv en su conjunto, pero los más afectados han sido algunos Canales Locales, Regionales y particularmente los Canales Comunitarios.

Los Canales comunitarios están formados por colectivos de comunicación, realizadores, en su mayoría jóvenes, organizaciones de mujeres, pensionados, quienes se reunieron en torno a un proyecto que tuvo como símbolo una Antena parabólica y que en el presente se constituye en un proyecto de vida. Es un “punto de encuentro “de la comunidad, donde la tv es un pretexto, para lograr la participación y la visibilidad de la comunidad.

Los Canales Comunitarios experimentan una gran recesión Económica Algunos de ellos no tienen sostenibilidad política, social y cultural, pero han logrado un verdadero sentido de pertenencia por parte de la comunidad a la cual ofrecen sus servicios.

En la gestión de los Canales Comunitarios, se ha considerado de bastante importancia, la formación del personal en aspectos relacionados con la producción, o sea la edición, la iluminación y los guiones.

En el año 1997 se publicó el documento “señales de humo” que recoge la primera investigación efectuada sobre este medio. Este trabajo hizo posible que esta modalidad de televisión emergiera desde el anonimato y mostrara ante la sociedad aquellas experiencias que no se conocían en el mundo Audiovisual. (Tellez.2003)

El Canal Comunitario debe tener presente, que para que el negocio sea viable y sostenible en el futuro, fuera de hacer labor social, hay que tener mentalidad comercial. Por todo lo anterior, se busca realizar un estudio profundo de este tipo de televisión, que permita conocer cómo será el negocio de la tv comunitaria en el inmediato futuro y como prepararse para afrontar, en una forma competitiva, los retos presentados. (Restrepo, Sergio.2013)

Es fundamental para la televisión comunitaria y de acuerdo a la situación actual establecer procesos de consultoría con el objetivo de proponer acciones y estrategias de mejoramiento, a la par con el desarrollo tecnológico y normativo de la televisión comunitaria y en especial para Asupaco. (Restrepo, Sergio.2013)

5.1 CONSULTORÍA EMPRESARIAL.

5.1.1 Nociones Generales.

La Consultoría Empresarial se ha convertido en una herramienta a la que recurren cada vez más empresas que desean simultáneamente mejorar su posición competitiva y mantener su independencia sin tener que dedicar muchos recursos a actividades en las que no tienen ventajas competitivas.

Las consultorías empresariales se han incrementado en aquellas empresas que se han visto sometidas a la presión acelerada de la introducción de nuevos productos o servicios. Esto les ha forzado a concentrar sus recursos en las actividades que mejor desempeñan y al mismo tiempo delegar funciones de mejor rango a consultoras dedicadas a dichos rubros. El trabajo del consultor empieza al surgir en la empresa, alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de mejorar y que termina en una situación que produzca un cambio y que constituya una mejora. El autor Álvarez de Novales José Mario, señaló que la existencia de este tipo de organizaciones tiene como fundamento aportar valor a la empresa intervenida. El valor se encuentra en la solución de problemas y necesidades de aquellos con quienes se interactúa.

5.1.2 Concepto.

Al respecto existen una serie de definiciones establecidas por muchos especialistas en el tema. Es en este sentido que el autor Cohen William en el libro "Como ser un Consultor Exitoso", considera que la consultoría empresarial, es cualquier empresa que da consejos o presta otros servicios de naturaleza profesional a cambio de una retribución económica. De otro lado el autor Díaz Zambrano Alfonso (Consultoría de Empresas.1998), señaló que la Consultoría Empresarial es un servicio prestado por una persona o personas independientes, calificadas en la identificación, investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos.

También el autor Meza Francisco refirió que la consultoría empresarial es un servicio al cual los directores de empresas pueden recurrir si sienten necesidad de ayudar en la solución de problemas.

5.1.3 Necesidades para la contratación de consultorías empresariales.

De hecho existen muy buenas razones por las cuales las empresas recurren a consultorías empresariales. Dentro de ellas el autor Cohen en el libro “Cómo ser un Consultor Exitoso”, señala las siguientes:

5.1.3.1 La Necesidad de Personal.

En ciertos períodos del año *las* empresas medianas o grandes no tienen suficiente personal para realizar tareas específicas. Es posible que requieran ayuda cuando se presenta una excesiva carga laboral temporal o tal vez se requieran ciertos conocimientos especializados con los cuales no es necesario contar en todos los meses del año.

5.1.3.2 La Necesidad de Mejorar las Ventas.

Las empresas no pueden existir sin ventas. Es así, como estas, con el fin de mejorar su desempeño en marketing y comercialización de productos y servicios, recurren a la ayuda del consultor.

5.1.3.3 Reglamentaciones Gubernamentales.

Las normas jurídicas, específicas y especiales emanadas por parte del gobierno, obligan a las empresas a recurrir a la figura de la consultoría con el fin de implementar la nueva normatividad, mitigar el impacto e inclusive evitar el cierre de estas.

Las normatividad es cambiante y en Colombia las continuas reformas en las leyes obligan a las empresas a recurrir a personas expertas, con el fin de mitigar el impacto, implementar nuevos procesos o modificar los existentes.

5.1.3.4 El diagnóstico de problemas.

Con la visión de una persona experta que permita una mirada integral y profunda del entorno externo e interno de la compañía, se puede encontrar la ruta de solución o la implementación de una estrategia adecuada, para proyectar la misma hacia el futuro.

5.1.4 Características de las consultorías empresariales.

Son servicios profesionales e independientes con efectos puntuales y revestidos de objetividad, imparcialidad y ética. (Díaz. 1998). Es un servicio a través del cual una persona independiente o consultor brinda la oportunidad de aplicar los conocimientos y experiencias dirigidos a la solución de problemas de relevancia y de importancia en el desarrollo de la actividad empresarial.

5.1.5 Características del Consultor.

El consultor debe tener como características fundamentales la ética y transparencia en la forma de actuar; seguridad y conocimiento específico, además de una visión abierta a nuevas alternativas de solución de los problemas enfrentados. No se debe perder el sentido de lo que se está haciendo. Debemos ser lo más objetivos posibles.

El consultor debe tener tolerancia, paciencia y capacidad de análisis, para no generar juicios de valor a priori.

5.2 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

5.2.1 Conceptos de administración estratégica.

La administración estratégica es un proceso interactivo que involucra a la organización en todos los niveles. La dirección general establece la visión y fija prioridades, las unidades interiores fijan

planes y presupuestos, apoyados en la información verídica del entorno y de la estructura y que permiten la revisión y ajuste por las diferentes unidades (Gallardo.2012). La organización debe de ser dinámica e interactuar entre sus componentes administrativos, productivos y de control para poder llegar a un punto competitivo.

La administración estratégica es un proceso que permite obtener beneficios; uniformar criterios de dirección de la empresa, identificar las variables de la empresa que le permitan encontrar el éxito, manejar la visión de largo plazo del negocio, revelar y aclarar las oportunidades y amenazas futuras, encontrar el direccionamiento estratégico, estructurar la empresa en toma de decisiones y elegir el establecimiento de objetivos (Gallardo.2012).

La planeación estratégica es el proceso en el cual una empresa desarrolla los objetivos y acciones, en busca de un estado deseado. Es un proceso sistemático donde se involucran una serie de variables y actores empresariales, que permitan la permutación de un estado inicial a un estado final y que generalmente tiene un enfoque positivo.

La planeación estratégica debe involucrar la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de los procesos internos y la perspectiva del aprendizaje; haciendo lecturas del entorno interno y externo de las organizaciones (Kaplan, Norton.1990)

Peter Drucker, quien hace ver que el término Estrategia está referido a un proceso que comprende al espacio que debe cubrir una organización, desde el negocio en que en el presente está y en el que debería estar, según la planeación realizada para un período de tiempo futuro.

5.2.1.1 Principales elementos dentro de la Administración estratégica.

Los principales elementos constitutivos de la administración estratégica (Gallardo.2012).

- Formulación de la estrategia

- Planeación normativa: declaración de la misión y visión

- Planeación estratégica
- Realización del análisis del entorno
- Ejecución de los procedimientos
- Derivación de objetivos y metas
- Diseño de las estrategias
- Ejecución de la estrategia
- Declaración del estado final
- Desarrollo del mapa estratégico
- Desarrollo de indicadores
- Elaboración de tablero de control
- Implementación de la estrategia
- Evaluación y control de la estrategia

La implementación de la planeación estratégica en una empresa, obliga a la organización a realizar un diagnóstico interno y externo de los factores que interactúan en el medio.

El análisis interno permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. El proceso consiste en identificar las fuerzas y debilidades de las áreas funcionales del negocio. Es una de las actividades vitales de la planeación estratégica. Es fundamental identificar la cantidad de recursos con los cuales se cuenta con el fin de poder identificar donde está la fortaleza y como se pueden mitigar o superar las debilidades. (Gallardo.2012).

El objetivo del análisis externo es el de identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y oportunidades están siempre por fuera del control de la organización.

El análisis consiste en aprovechar al máximo las oportunidades y controlar o mitigar las amenazas y que siempre estarán latentes en el ambiente externo.

Consiste en la evaluación y en la posición competitiva en que se encuentra la empresa en el sector que se desempeña.

El análisis de las oportunidades y amenazas, se puede dividir en las siguientes categorías:

- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- Fuerzas políticas
- Fuerzas tecnológicas
- Fuerzas de la competencia
- Clientes, proveedores y otros grupos de interés.

En el análisis del entorno resulta información que puede llegar a ser de difícil manejo, sobre todo en las empresas donde la posición competitiva no es alta. Por ello, es fundamental resumir la información que permita tener un panorama claro de lo que se busca en el desarrollo de los objetivos estratégicos. Es así, como se cuenta con una serie de herramientas que van a permitir desarrollar y categorizar los diferentes negocios de una empresa y la asignación de recursos. Estas herramientas se conocen como técnicas de portafolio para el análisis de la competitividad (Gallardo.2012). La más conocidas: Matriz FODA, Matriz BCG y Matriz McKinsey-GE (Para nuestro caso de estudio utilizaremos Matriz FODA y Matriz McKinsey).

5.3.1 Matriz DOFA – FODA (SWOT, por la sigla en inglés)

La matriz debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas es un instrumento que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

La parte más difícil para desarrollar la matriz DOFA es lograr observar los factores internos y externos ya que requiere de juicios sólidos y objetivos. Es de gran apoyo para la planificación estratégica. Los pasos para la realización de la Matriz DOFA, podrían resumirse de la siguiente manera:

- Hacer una lista de las fortalezas internas claves

- Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.

- Hacer una lista de las oportunidades externas importantes

- Hacer una lista de las amenazas externas claves.

- Las fortalezas internas con las oportunidades externas conforman las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada

Básicamente, este instrumento se utiliza con el fin de formular estrategias, resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas más funcionales de la organización. Además, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. (Gomez.2009), Rubén Darío. Manual de Gestión de Proyectos. Ed. Universidad de Antioquia. 2009. p 86-89.) El proceso de realizar la auditoría interna representa una oportunidad para todos los agentes y empleados de participar en la determinación del futuro de la empresa.

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz MEFE tienen el mismo significado.

Las cifras no son mágicas y el objetivo no es obtener una sola cifra, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera significativa con la finalidad de apoyar la toma de decisiones. Toma en cuenta la incertidumbre, mediante la identificación de las oportunidades y Amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros actores pueden hacer.

Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa.

Las fortalezas y debilidades, por su parte, se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas.

Determinadas características de una empresa pueden ser fortalezas o debilidades, dependiendo de las oportunidades y amenazas.

Una de las herramientas más utilizadas en la planificación estratégica es la MATRIZ DOFA. (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas).

MATRIZ DOFA: Se puede emplear para establecer una tipología de estrategia.

Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan ESTRATEGIAS OFENSIVAS.

Las que se deben de enfrentar teniendo debilidades generan ESTARATEGIAS ADAPTATIVAS.

Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan ESTRATEGÍAS REACTIVAS.

Mientras que las enfrentadas con debilidades generan ESTRATÉGIAS DEFENSIVAS.

Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.

Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.

5.3.1.1 Matriz DOFA - FODA para la formulación de estrategias.

Las estrategias FO: En ellas se usan las fuerzas o fortalezas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Por regla general, las organizaciones siguen

a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO.

Las estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias FA: Aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Las estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

La matriz FODA debe enfocarse solo en los factores claves de éxito para la organización. (Porter.2009)

5.3.2 Matriz de influencia y dependencia – Matriz impacto – probabilidad.

Para seleccionar los factores clave de éxito se tienen 2 técnicas: la matriz de influencia-dependencia (factores de análisis interno) y la matriz impacto – probabilidad (Porter. 2009)

En la primera matriz, conocida como análisis estructural (Godet.2000), ofrece la posibilidad de describir un sistema que relaciona todas las variables. Busca relacionar el grado de influencia y dependencia y cómo evolucionan en el sistema.

El análisis estructural es una herramienta diseñada para vincular ideas. Permite describir el sistema gracias a una matriz que une todos sus componentes. Mediante el análisis de estas relaciones, el método permite destacar las variables que son esenciales para la evolución del sistema. Tiene la ventaja de estimular la reflexión dentro del grupo, y hacer que las personas analicen ciertos aspectos que algunas veces son poco intuitivos. Se aplica al estudio cualitativo de sistemas extremadamente diferentes.

El sistema estudiado se presenta como un conjunto de elementos interrelacionados (variables/factores). La red de interrelaciones de estos elementos, es decir, la configuración del sistema (estructura), constituye la clave de sus dinámicas y es bastante permanente. El análisis estructural, que intenta sacar a la luz esta estructura, comprende tres etapas:

1: inventario de variables / factores: Esta etapa, que es la menos formal, es crucial para el resto del proceso.

2: descripción de las relaciones entre variables: Durante esta segunda etapa, el punto es reconstituir y describir la red de relaciones entre las variables / factores.

3: Identificación de variables esenciales: Esta última etapa consiste en identificar las variables esenciales y los factores que son claves para las dinámicas globales del sistema. Las variables son descritas por un grupo de expertos, con experiencia y conocimiento del sistema del sector o de la empresa.

Este procedimiento se facilita con la utilización del aplicativo MICMAC (Matrices de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación) (Godet.2000).

El Aplicativo permite el intercambio de influencias de 70 y 80 variables, lo que facilita el análisis y lo hace muy confiable en el momento de diagnosticar y planear hacia el futuro de corto, mediano y largo plazo.

En la Matriz interactúan los factores internos de la organización (los cuales se denominan variables), el fundamento de esta matriz depende de la forma como influyen las diferentes variables entre sí, otorgando una calificación de influencia sobre las otras. La matriz permite visualizar de una forma objetiva la forma como cada una de las variables ejercen una presión sobre las demás.

En el evento de diagnóstico se calificaron las siguientes variables: UTILIDAD (UTILIDAD), CARTERA (CARTERA), APERTURA DE NUEVAS RUTAS (A RUTAS),

MERCADEO (MERCADEO), DISEÑO DE PRODUCTOS O SERVICIOS (DISEÑO), IMAGEN (IMAGEN), TECNOLOGIA (TECNOLOGIA), CALIFICACION FINANCIERA (CF), CALIDAD DEL SERVICIO (CALIDAD)), SERVICIO AL CLIENTE (SERCLI), PRECIO (PRECIO), TALENTO HUMANO (TALENTO), ADMINISTRACION (ADMON).

A apoyados en el modelo de prospectiva y planeación, evaluamos la influencia que tienen las variables descritas, de forma cruzada en una matriz cuadrada. Ejemplo, la variable cartera tiene una influencia directa sobre la variable utilidad, pero no quiere decir que la calificación sea idéntica para la influencia de la variable utilidad sobre la variable cartera.

La variable precio tiene una influencia directa sobre la variable utilidad, pero la variable utilidad no tiene tanto peso sobre el precio, se puede decir que la variable tiene una influencia indirecta.

El resultado muestra las variables o factores en un cuadrante que nos permite tener una visión objetiva de la influencia y o dependencia. ¿En qué medida la variable 1 guarda relación con la variable 2? Es la pregunta fundamental para empezar con el análisis de dependencia - influencia y a partir de aquí, sucesivamente con todas las variables que componen el escenario.

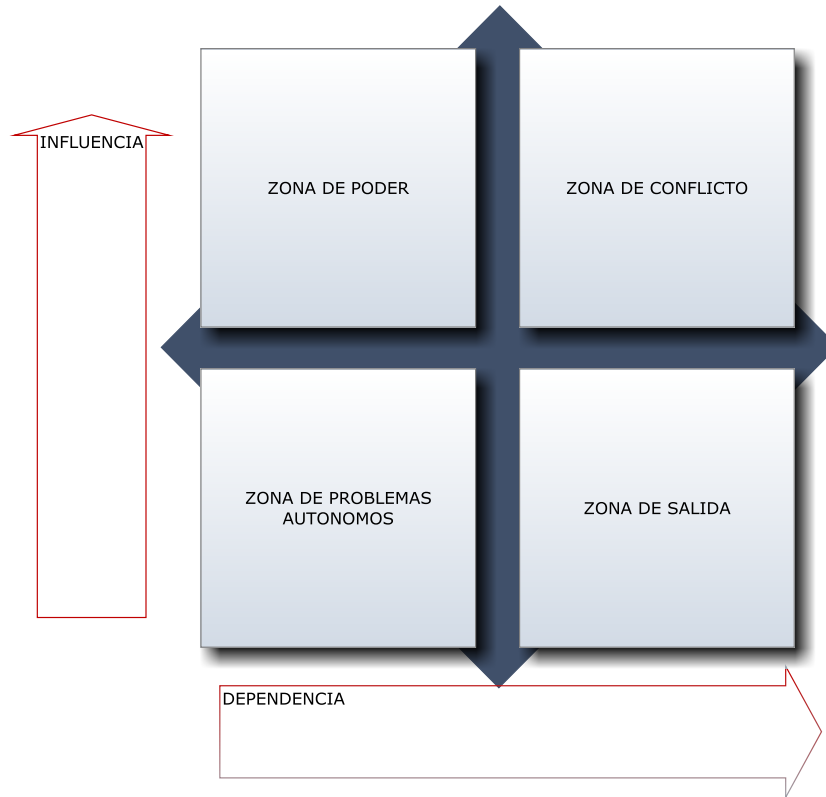
La calificación de cada variable tiene una escala que va desde cero (0) a tres (3), con una calificación P, si la influencia es potencial a presentarse en el futuro y determina el grado de intensidad de la conexión o relación.

La respuesta se califica: 0 = sin influencia, 1 = débil, 2 = media, 3 = fuerte, P = potencial. .

La calificación ubica las variables en los diferentes cuadrantes del plano cartesiano. La zona de autónoma corresponde a las variables que tienen poca o nula dependencia e influencia, la zona de poder corresponde a las variables que tienen mucha influencia y muy poca dependencia, la zona de conflicto corresponde a las variables que poseen mucha dependencia y

tienen influencia sobre las demás, y la zona de salida corresponde a las variables que son netamente dependientes y se conocen como variables de resultado. Obsérvese el comportamiento en la grafica

Gráfica 6. Clasificación directa, muestra como es el comportamiento a corto y mediano plazo.



Nota Fuente: Elaboración propia.

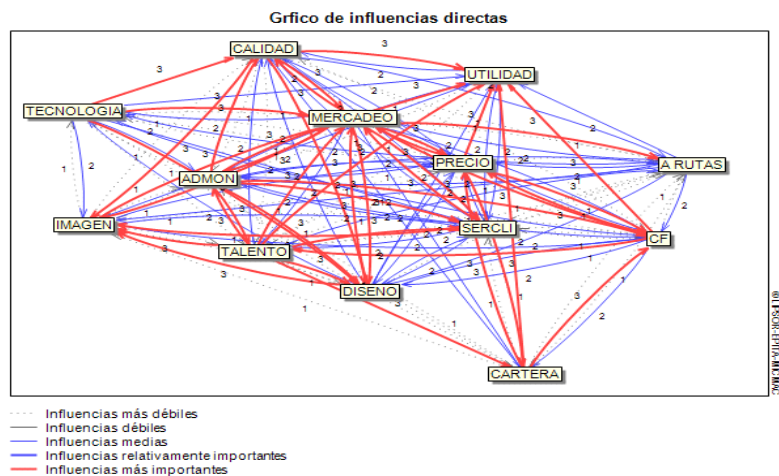
Clasificación indirecta, muestra cómo puede variar el comportamiento en el largo plazo. Se obtiene mediante la multiplicación de la matriz obtenida en la clasificación directa por ella misma tantas veces como los porcentajes de motricidad y dependencia se mantengan constantes. El resultado obtenido permite estudiar la difusión de impactos en las diferentes variantes y por consecuencia la jerarquización de las variables, por orden de influencia, teniendo en cuenta el número de variantes.

Determinación de los problemas claves. La identificación de los problemas claves constituye un paso importante del método. El programa automatizado brinda en un plano cartesiano (mapa) con cada uno de los problemas, de acuerdo con la valoración del grupo de experto que permite obtener los índices de motricidad y dependencia.

Cualquier acción que se realice sobre ello repercutirá en gran parte del sistema. La prioridad en las acciones a realizar en la solución de los problemas se concentran en primer lugar en la zona de poder, porque su efecto se hará sentir de inmediato sobre el resto; y en segundo lugar, los de la zona de conflicto, porque cumplen una función de enlace entre la zona de poder y los restantes y, además, porque sus consecuencias se sentirán en los problemas ubicados en la zona de salida. (Godet. 1990).

Paralelo a la ubicación de las variables en el plano el aplicativo MIMAC, genera un gráfico de interacciones con líneas de diferentes colores que permiten la visualización de las diferentes interacciones y lo cual se encuentra definido en el documento *ANÁLISIS ESTRUCTURAL con el método MICMAC*, y *ESTRATEGIA DE LOS ACTORES con el método MACTOR*. Como se muestra en la grafica

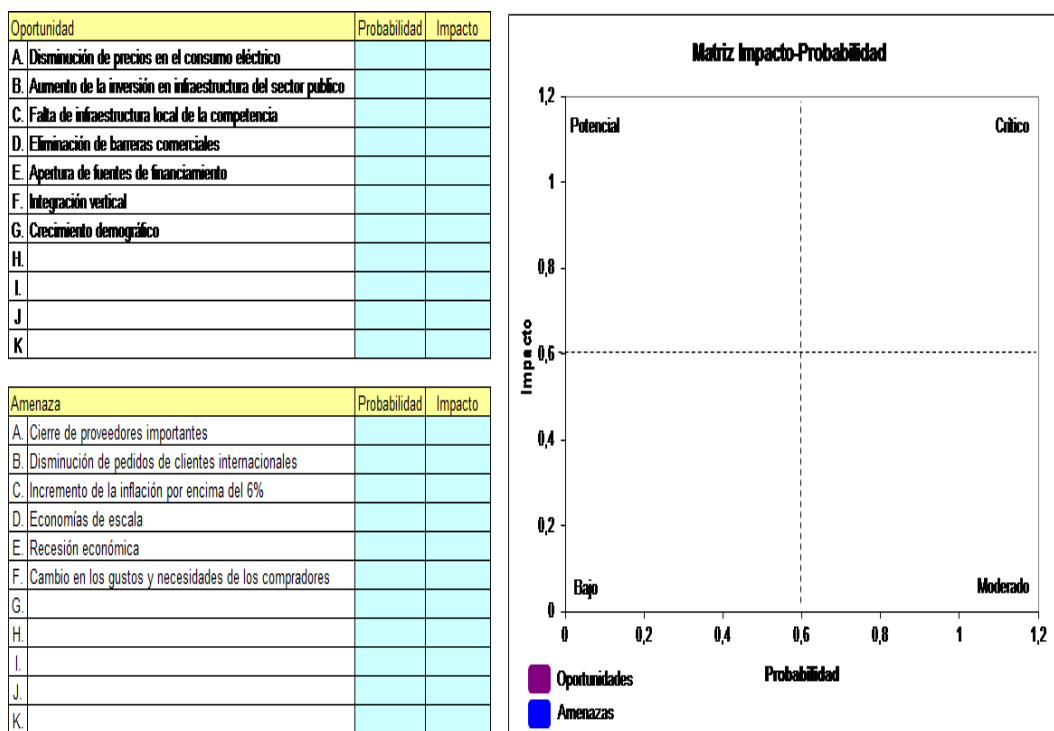
Gráfica 7. Gráfico de influencias directas



Nota Fuente: Elaboración propia

La matriz de impacto- probabilidades permite evaluar las oportunidades y amenazas, con el fin de observar cuáles de ellas pueden impactar de manera importante a la organización. El método consiste en evaluar cada una de las oportunidades y amenazas, evaluando su impacto y la probabilidad de ocurrencia, en una escala preestablecida. Igualmente genera una ubicación en los cuadrantes que de acuerdo con su ubicación deben de ser atendidos por la organización, al formular los nuevos objetivos o estrategias.

Gráfica 8. Matriz de impacto



Nota Fuente: Elaboración propia

Con el análisis anterior enfrentamos la construcción de la matriz Foda de una forma más objetiva, eliminando un margen de error o de subjetividad. Las variables que utilizaremos en el proyecto de diagnóstico y consultoría para la empresa Asupaco están descritas en la tabla N`

Tabla 5. Análisis del entorno.

1 Entorno POLITICO	1	Estabilidad Política: relativo al cambio de la normatividad y regulación del mercado
	2	Políticas económicas y de desarrollo: relativo a las políticas de estado para el fortalecimiento de las pequeñas empresas y la televisión comunitaria
	3	Ayudas: proporcionadas por el ente regulador, en este caso la ANTV
	4	Fiscalización y vigilancia de las empresas , en este caso , Ministerio Comunicaciones y Tic
	5	Tratados comerciales y cambios, la afectación del tratado de libre comercio con EE.UU, donde se limitan y se restringen los derechos de autor
2 Marco legal	1	Seguridad jurídica, inversiones y sociedades. Se refiere a la legalidad y a los requisitos y requerimientos para acceder a la señal incidental y poder ser operador de televisión comunitaria.
	2	Legislación económica y sociedades; las pautas del desarrollo económico del entorno, derecho económico
	3	Legislación laboral, legislación aplicada a la contratación de personal empleado en la empresa
	4	Leyes de protección ambiental; regulación ambiental y restricciones al otorgamiento de licencias enfocadas a la protección del medio ambiente
	5	Regulaciones al consumo; limitaciones y prohibiciones del producto
3 Entorno ECONÓMICO	1	Situación económica general; estable, con un sector dinámico
	2	Previsiones de crecimiento, las proyecciones son bajas y reflejan la condición general del país
	3	Inflación: controlada
	4	Nivel de desempleo, promedio de 10% (DANE)
	5	Balanza de pagos: no es relevante.
	6	Productividad, alta en el sector
	7	Mercado de capitales, no relevante
	8	Recursos energéticos, estabilidad en recurso y precio
4 Entorno SOCIAL	1	Estabilidad social; entorno social estable
	2	Desarrollo social (clases medias), clase social media
	3	Valores y actitudes, catolicismo y conservadores
	4	Sindicalismo, nulo
	5	Defensa del consumidor: Aplica regulación de servicios públicos
5 Entorno TECNOLÓGICO	1	Innovación y desarrollo TIC, alto y cambiante
	2	Promoción, desarrollo tecnológico, bajo
	3	Capacitación y formación personal, constante
	4	Infraestructuras para el desarrollo, estable
	5	Previsión desarrollo, baja

Nota Fuente: Elaboración propia

En la matriz FODA las fortalezas se califican:

MF: MUY FUERTE

F: FUERTE

M: MEDIA

La importancia se pondero con el número de variables y se les otorgo el mismo porcentaje. Para las debilidades se utilizó el mismo procedimiento en la ponderación de importancia, y se califican:

MD: MUY DEBIL

D: DEBIL

M: MEDIA

Las amenazas y oportunidades:

MF: MUY FUERTE

F: FUERTE

M: MEDIA

Las variables a calificar en la matriz Foda se encuentran descritas en la tabla y son las más relevantes.

Tabla 6. Variables a calificar en la matriz Foda.

ASUPACO		Análisis D.A.F.O.		2013-2015	
Debilidades			Fortalezas		
1	PLANEACION ESTRATEGICA		1	CONOCIMIENTO GEOGRAFICO DE LA REGION	
2	CAPACIDAD FINANCIERA		2	EXPERIENCIA Y APRENDIZAJE	
3	GESTION DE MERCADEO		3	PERSONAL TECNICO	
4	ATENCION AL CLIENTE		4	REALACIONES CON LOS AFILIADOS	
5	PUBLICIDAD		5	SENTIDO DE PERTENENCIA DEL RR HH	
6	TECNOLOGIA		6		
7	POSICIONAMIENTO DE MARCA		7		
8	INNOVACION Y DISEÑO DE NUEVOS SERVICIOS		8		
9	FALTA DE POLITICAS DE FIDELIZACION DEL CLIENTE		9		
Amenazas			Oportunidades		
1	COMPETIDORES		1	RECONVERSION TECNOLOGICA	
2	GLOBALIZACION TECNOLOGIA DE LAS TELECOMUNICACIONES		2	PENETRACION EN NUEVOS SEGMENTOS	
3	POLITICAS GUBERNAMENTALES RES. 0433 DE 2013		3	EMPAQUETAMIENTO DE PRODUCTOS	
4	PATRONES CULTURALES		4	DISEÑO DE NUEVOS SERVICIOS Y PROGRAMAS DE TV	
5	CAMBIOS SOCIALES EN LAS FAMILIAS		5		
6	CARENCIA DE APOYO GUBERNAMENTAL		6		
7	RESTRICCIONES CON TLC Y DECHECHOS DE AUTOR		7		

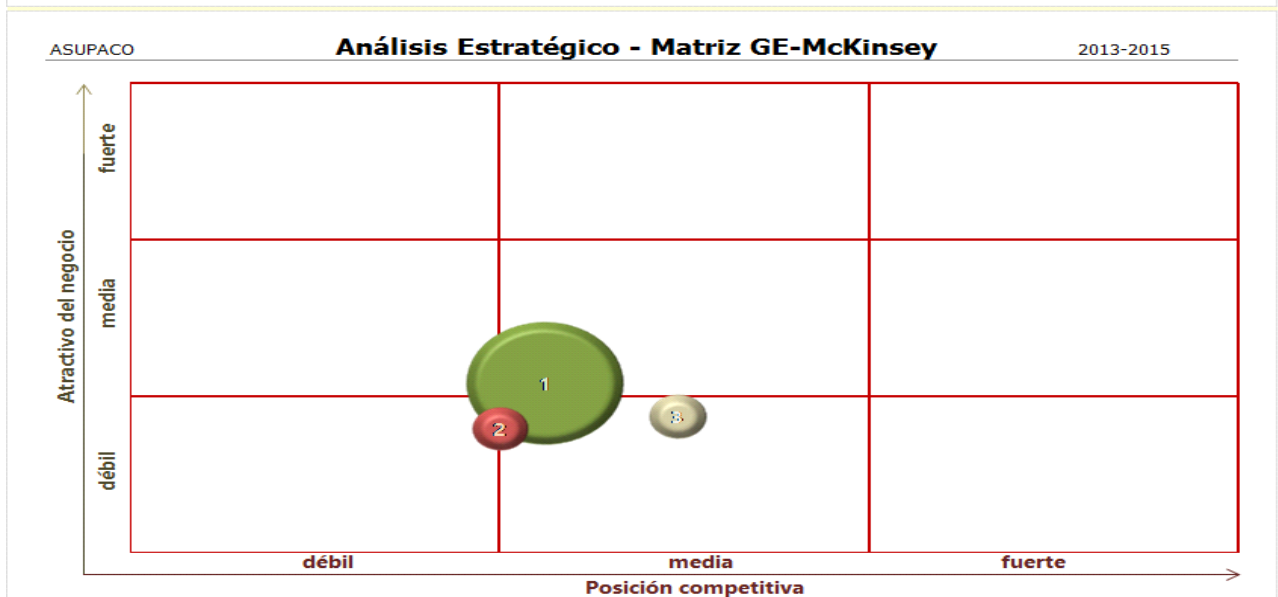
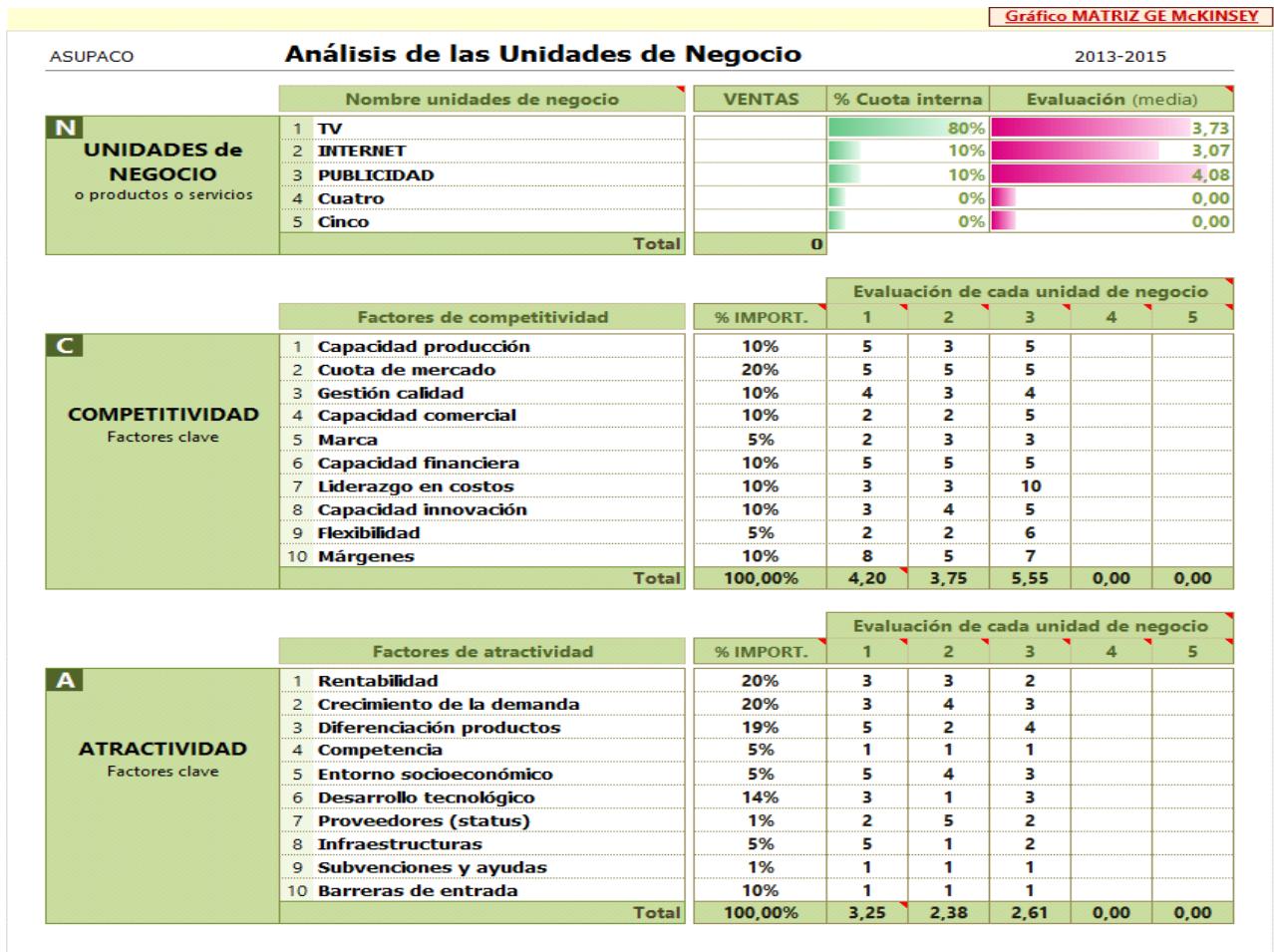
Nota Fuente: Elaboración propia

5.3.3 Matriz de vulnerabilidad (McKensey –GE).

Es una matriz utilizada para el análisis de la vulnerabilidad del negocio u oportunidades, es una matriz que permite mejor análisis y que ubica en un punto determinado, las unidades de negocio de la organización. Cada oportunidad del negocio se analizara en término de dos dimensiones; atractividad del mercado y posición competitiva; donde a cada uno de los factores se le dará una importancia porcentual y se calificara de 1 a 5, donde 1 es la calificación más baja y 5 es la más alta. (Porter.2009)

La matriz arroja como resultado una ubicación en un plano de 9 cuadrantes, donde se indica la posición competitiva de la organización y la futura estrategia a continuar. La estructura de la matriz de Mc Kensey-GE, se muestra en la tabla, con las variables de entrada y las variables de salida. Obsérvese que en el mapa de salida nos muestra la posición competitiva y lo atractivo de las unidades de negocio de las empresas. En la ponderación de cada una de los factores debe ser muy objetiva para evitar sesgos.

Tabla 7. Análisis de las unidades de negocio.

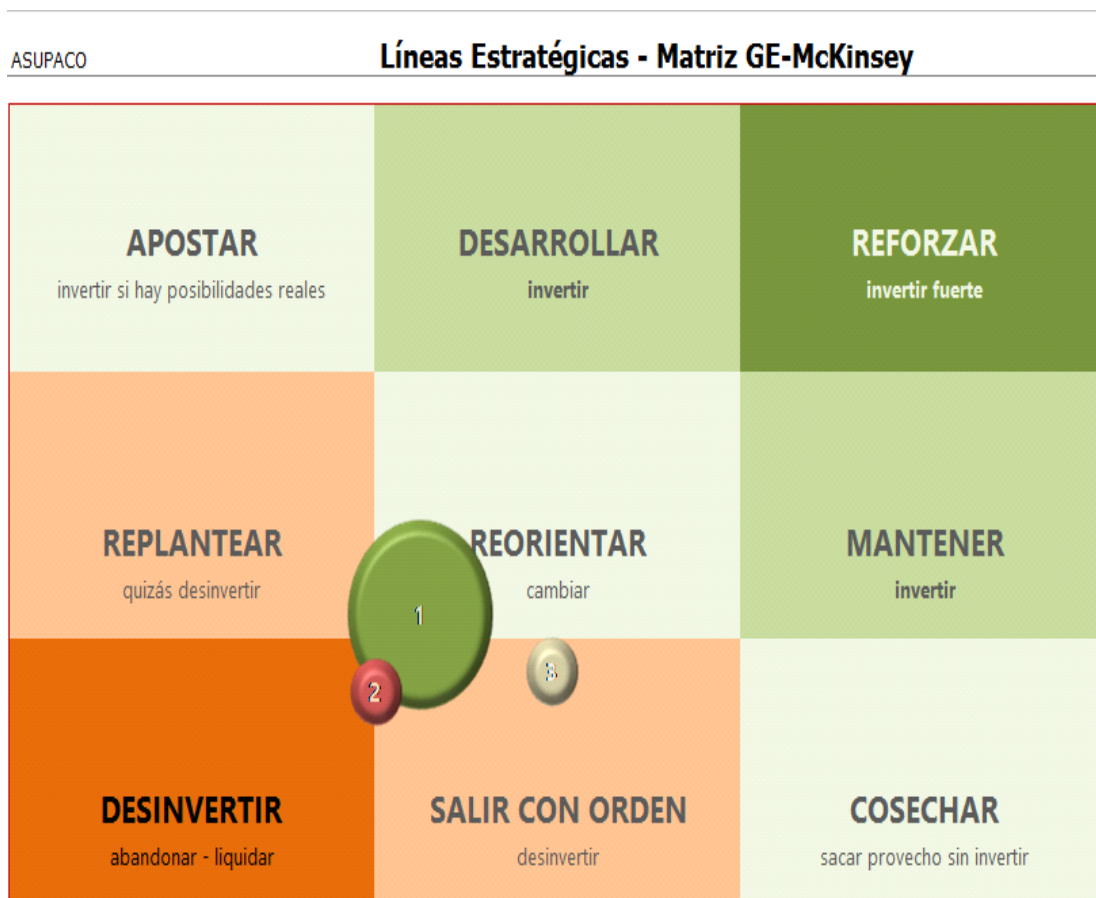


Nota Fuente: Elaboración propia

La ubicación en cada cuadrante representa la posición de las unidades de negocio de la organización. Se genera caracterización y las acciones a seguir.

La estrategia a implementar se genera desde el análisis de la matriz. Ahora bien, con la combinación de las herramientas de análisis se espera que el análisis sea claro y se aproxime al máximo de la realidad.

Gráfica 9. Líneas estratégicas – Matriz GE-McKinsey



Nota Fuente: Elaboración propia

Se visualiza la estrategia a seguir, de acuerdo con las calificaciones realizadas y la ubicación en los cuadrantes de competitividad y atracción de las unidades de negocio.

5.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

El diagnóstico estratégico se levanta desde el análisis mismo de la empresa: de su misión, su visión, sus objetivos y sus propósitos. Subsiguientemente, se fijan las estrategias necesarias para alcanzarlos; cada estrategia irá encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa. (Valdez.2010)

Definición de la intencionalidad: es necesario empezar por definir los intereses que se tienen. Análisis de problemáticas: los problemas no aparecen aisladamente, lo hacen en “pandillas” denominadas problemáticas. Atenderlas será más fácil y efectivo si se han identificado plenamente la confluencia de problemas que las integran.

-Realizar un inventario ordenado de problemas: se debe realizar un inventario de las situaciones desfavorables identificadas.

-Agrupar o separar: es necesario realizar un inventario de los problemas encontrados para lograr la identificación y clasificación de las situaciones, teniendo en cuenta la disponibilidad y la calidad de la información relacionada con sus intereses. (Valdez.2010)

-Priorizar los problemas encontrados: lo que implica ordenar jerárquicamente las diferentes categorías de los problemas según la importancia que se les asigne.

-Integrar los análisis: se identifica cada una de las causas del problema seleccionado de tal forma que se tenga una comprensión integral del problema.

Para la elaboración de un diagnóstico estratégico, se tienen en cuenta una serie de estrategias que se refieren a cómo lograr los objetivos. Se debe realizar un estudio y un análisis, tanto interno como externo de la organización que permita conocer a fondo, tanto las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y las amenazas. (Valdez.2010)

El diagnóstico empresarial debe de ser el análisis integral de todas las variables que influyen en el posicionamiento de la empresa,

Los diagnósticos deben de contener la integración funcional de todas las áreas, que permita obtener una visión del sistema para poder tener un acercamiento a la posible solución.

El diagnostico debe comprender desde el análisis financiero hasta el estudio del entorno interno y externo de la organización, haciendo uso de las múltiples herramientas existentes.

6. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 PROGRAMA DE TRABAJO.

-Fase 1. Planteamiento del proceso de investigación, diagnóstico y análisis inicial de las necesidades de la compañía Asupaco

-Fase 2. Construcción, recolección, selección y análisis de la información

Fase 3. Definición del proceso metodológico, análisis de la información, recopilación y procesamiento de la información complementaria de la compañía Asupaco para la elaboración de la ruta de solución.

Diagnóstico de la situación actual de la empresa Asupaco, objetivos y estrategias (plan de acción)

-Fase 5. Conclusiones, recomendaciones, resumen ejecutivo y entrega del trabajo a la empresa Asupaco y presentación del trabajo final a las partes interesadas.

6.2 LAS FUENTES DE INFORMACIÓN

6.2.1 Primarias

Entrevistas con los directivos de la empresa, estados financieros, flujos de caja, de ventas, de cartera, asociados, programación, recolección de información en trabajo de campo

Entrevistas con expertos y actores del sector de la televisión comunitaria, canales culturales, asociaciones de canales comunitarios y expertos de la comunicación.

6.2.2 Secundarias

Los textos, libros, documentos, información en internet, monografías, páginas web, sobre planeación estratégica y diagnóstico empresarial.

6.3 LOS HALLAZGOS.

Los resultados encontrados en los diferentes análisis se describen a continuación:

6.3.1 Análisis estructural

Para el análisis de dependencia e independencia, se describieron las variables internas que tiene la empresa y la influencia de cada una de ellas sobre las demás.

Lista de variables

UTILIDAD (UTILIDAD)

CARTERA (CARTERA)

APERTURA DE NUEVAS RUTAS (A RUTAS)

MERCADEO (MERCADEO)

DISEÑO DE PRODUCTOS O SERVICIOS (DISEÑO)

IMAGEN (IMAGEN)

TECNOLOGIA (TECNOLOGIA)

CALIFICACION FINANCIERA (CF)

CALIDAD DEL SERVICIO (CALIDAD)

SERVICIO AL CLIENTE (SERCLI)

PRECIO (PRECIO)

TALENTO HUMANO (TALENTO)

ADMINISTRACION (ADMÓN)

Descripción de las variables

UTILIDAD (UTILIDAD). Beneficio neto del ejercicio contable en un periodo determinado.

Tema: FINANCIERO

CARTERA (CARTERA). Corresponde a los plazos establecidos a los clientes para pagar los bienes y servicios ofertados por la empresa y adquiridos por estos; morosidad y recuperación de cuentas vencidas.

Tema: FINANCIERO

APERTURA DE NUEVAS RUTAS (A RUTAS). Nuevos segmentos cubiertos con los servicios de la empresa. Mejora en cobertura de mercados.

Tema: LOGISTICA

MERCADEO (MERCADEO). Corresponde a la planeación de estrategias que tienen que ver con la gestión de mercadeo, con el ánimo de mejorar los resultados de ventas, la retención, mantenimiento y fidelización de los clientes. También es importante el diseño de paquetes promocionales que incluyen los diferentes servicios que oferta la empresa.

Tema: ESTRATEGICO

DISEÑO DE PRODUCTOS O SERVICIOS (DISEÑO)

Describe la creatividad y diseño de nuevos programas de tv, nuevos servicios e implementación de tecnologías de última generación.

Tema: INNOVACION

IMAGEN (IMAGEN). Imagen proyectada por la organización, posicionamiento de marca, recordación y la representatividad e identidad de la empresa en el entorno cotidiano de la población de Copacabana.

Tema: ESTRATEGICO

TECNOLOGIA (TECNOLOGIA). Características de la tecnología implementada para el desarrollo de las actividades inherentes a la prestación del servicio y que pueden garantizar la calidad en la señal de televisión y los demás productos ofrecidos.

Tema: INNOVACION

CALIFICACION FINANCIERA (CF). Capacidad financiera que le de sostenibilidad al negocio y capital de trabajo para poder afrontar los nuevos retos. Se refiere a liquidez y solvencia económica de la organización.

Tema: FINANCIERO

CALIDAD DEL SERVICIO (CALIDAD). Características inherentes al servicio o producto y que sean aceptadas por los asociados. Competitividad de los productos generados por la organización.

Tema: PRODUCCION

SERVICIO AL CLIENTE (SERVCLI). Se refiere a la forma como se atiende al público y a las tramitaciones oportunas y eficaces de las quejas y reclamos formuladas por los asociados.

Tema: PRODUCCION

PRECIO (PRECIO). Tarifa que se cobra por el servicio prestado a los asociados.

Tema: ESTRATEGICO

TALENTO HUMANO (TALENTO). Capacidad, motivación, sentido de pertenencia, valores y disponibilidad para servir, actitud positiva y aptitud en el desarrollo de las funciones encomendadas.

Tema: PRODUCCION

ADMINISTRACION (ADMN). Se refiere a la capacidad para planear, organizar, gestionar, ejecutar y desarrollar planes hacia el futuro

Tema: ESTRATEGICO

Matrices de entrada:

Matriz de Influencias Directas (MID)

La Matriz de Influencias Directas (MID) describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema.

Gráfica 10. Matriz de entrada

	1: UTILIDAD	2: CARTERA	3: ARUTAS	4: MERCADEO	5: DISEÑO	6: IMAGEN	7: TECNOLOGIA	8: CF	9: CALIDAD	10: SERCLI	11: PRECIO	12: TALENTO	13: ADMON
1: UTILIDAD	0	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1
2: CARTERA	3	0	1	0	0	1	0	3	2	1	3	0	1
3: ARUTAS	2	1	0	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2
4: MERCADEO	3	2	3	0	3	3	2	2	3	3	3	2	3
5: DISEÑO	2	1	1	3	0	3	2	2	2	2	2	1	1
6: IMAGEN	2	0	0	3	1	0	1	1	1	2	2	1	1
7: TECNOLOGIA	2	1	1	3	3	2	0	1	3	2	1	1	2
8: CF	3	2	1	3	2	2	2	0	2	1	3	3	2
9: CALIDAD	3	0	2	3	3	3	0	1	0	2	2	1	1
10: SERCLI	2	1	1	3	2	3	0	1	2	0	2	2	2
11: PRECIO	3	3	1	3	2	1	1	3	1	1	0	1	2
12: TALENTO	3	3	2	3	3	3	0	1	2	3	1	0	3
13: ADMON	2	0	2	3	3	1	1	3	3	3	2	3	0

Nota Fuente: Elaboración propia

Las influencias se ponderan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales:

0: Sin influencia 1: Débil 2: Media 3: Fuerte P: Potencial

Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP). Representa las influencias y dependencias actuales y potenciales entre variables. Completa la matriz MID teniendo igualmente en cuenta las relaciones visibles en un futuro.

Gráfica 11. Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP).

	1: UTILIDAD	2: CARTERA	3: ARUTAS	4: MERCADEO	5: DISEÑO	6: IMAGEN	7: TECNOLOGIA	8: CF	9: CALIDAD	10: SERCLI	11: PRECIO	12: TALENTO	13: ADMON
1: UTILIDAD	0	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1
2: CARTERA	3	0	1	0	0	1	0	3	2	1	3	0	1
3: ARUTAS	2	1	0	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2
4: MERCADEO	3	2	3	0	3	3	2	2	3	3	3	2	3
5: DISEÑO	2	1	1	3	0	3	2	2	2	2	2	1	1
6: IMAGEN	2	0	0	3	1	0	1	1	1	2	2	1	1
7: TECNOLOGIA	2	1	1	3	3	2	0	1	3	2	1	1	2
8: CF	3	2	1	3	2	2	2	0	2	1	3	3	2
9: CALIDAD	3	0	2	3	3	3	0	1	0	2	2	1	1
10: SERCLI	2	1	1	3	2	3	0	1	2	0	2	2	2
11: PRECIO	3	3	1	3	2	1	1	3	1	1	0	1	2
12: TALENTO	3	3	2	3	3	3	0	1	2	3	1	0	3
13: ADMON	2	0	2	3	3	1	1	3	3	3	2	3	0

Nota Fuente: Elaboración propia

Las influencias se ponderan de 0 à 3:0: Sin influencia 1: Débil 2: Media 3: Fuerte

Resultados del estudio

Influencias directas

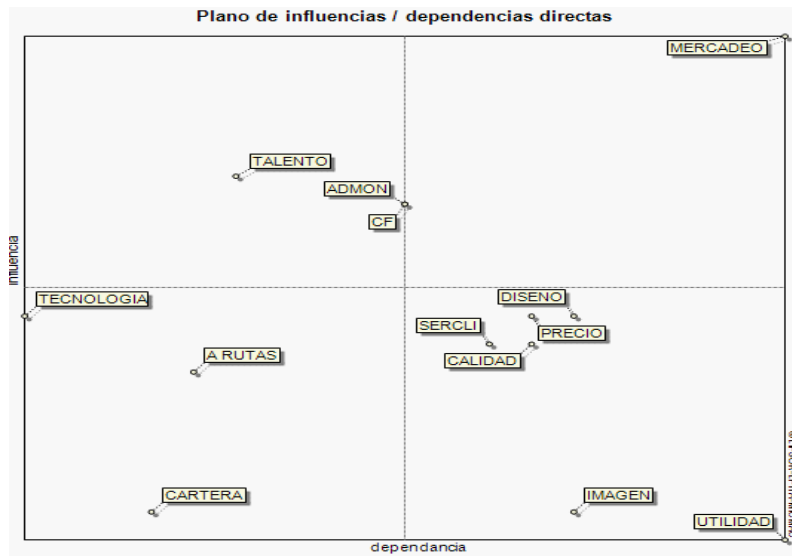
Estabilidad a partir de MID

Demuestra que toda la matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de interacciones (generalmente 4 o 5 para una matriz de 30 variables). Es interesante poder seguir la evolución de esta estabilidad en el curso de multiplicaciones sucesivas. En ausencia de criterios matemáticamente establecidos, ha sido elegido para apoyarse sobre un número determinado de interacciones.

Plano de influencias / dependencias directas

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.

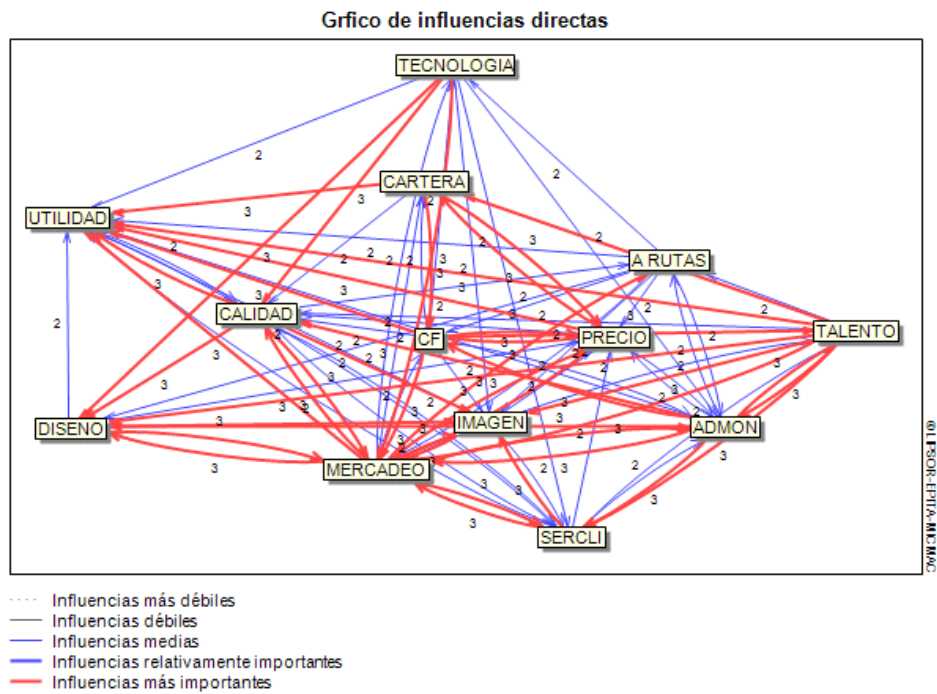
Gráfica 12. Plano de influencias/dependencias directas



Nota Fuente: Elaboración propia

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.

Gráfica 13. Gráfico de influencias directas



Nota Fuente: Elaboración propia

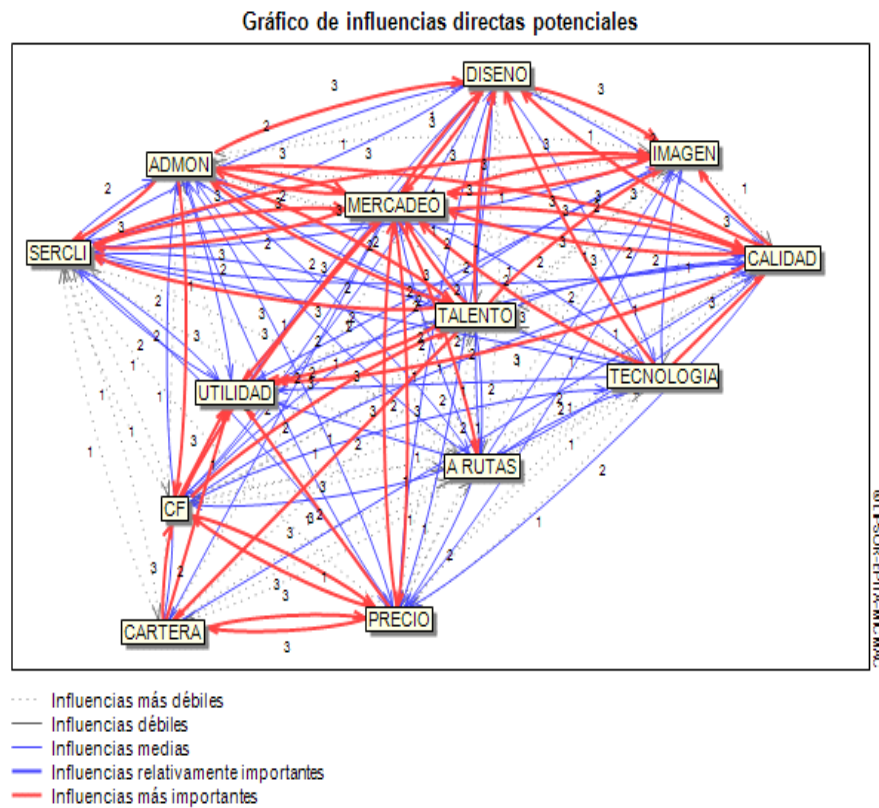
Influencias directas potenciales

Estabilidad a partir de MIDP

Demuestra que toda matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de interacciones (generalmente 4 o 5 para una matriz de 30), es interesante poder seguir la evolución de esta estabilidad después de multiplicaciones sucesivas. En ausencia de criterios matemáticamente establecidos, se elige apoyarse en un número de permutaciones (tri à bulles) necesarios en cada interacción para clasificar, la influencia y la dependencia, del conjunto de variables.

Gráfico de influencias directas potenciales Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas potenciales MIDP.

Gráfica 14. Gráfico de influencias directas

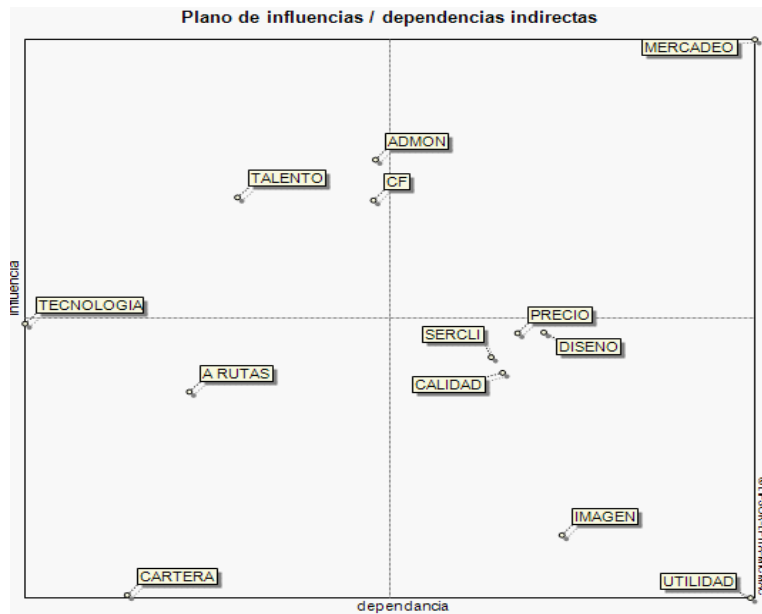


Nota Fuente: Elaboración propia

Influencias indirectas

Plano de influencias / dependencias indirectas. Este plano se determina a partir de la matriz de influencias indirectas MII.

Gráfica 15. Plano de influencias/dependencias indirectas



Nota Fuente: Elaboración propia

Influencias indirectas potenciales

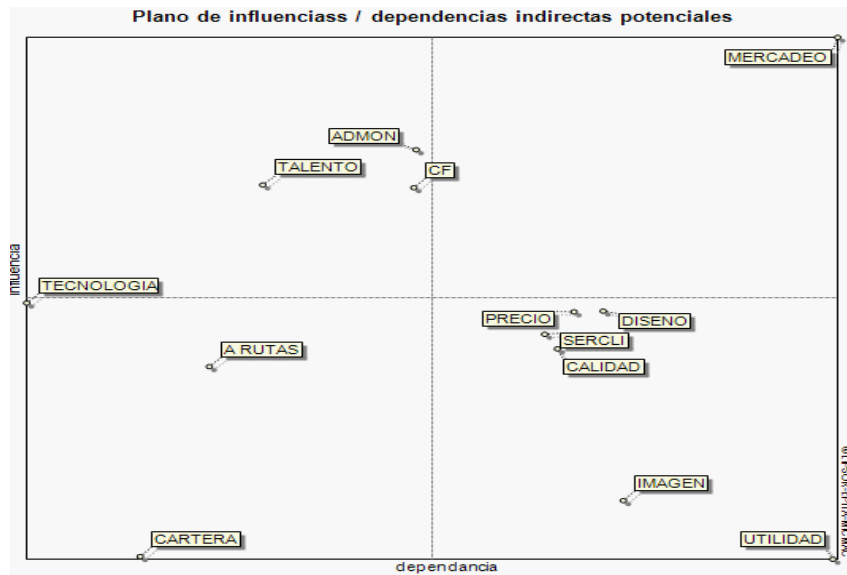
Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP). Corresponde a la Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP) elevada a la potencia, por interacciones sucesivas. A partir de esta matriz, una nueva clasificación de las variables pone en valor las variables potencialmente más importantes del sistema.

Los valores representan la tasa de influencias indirectas potenciales

Plano de influencias / dependencias indirectas potenciales

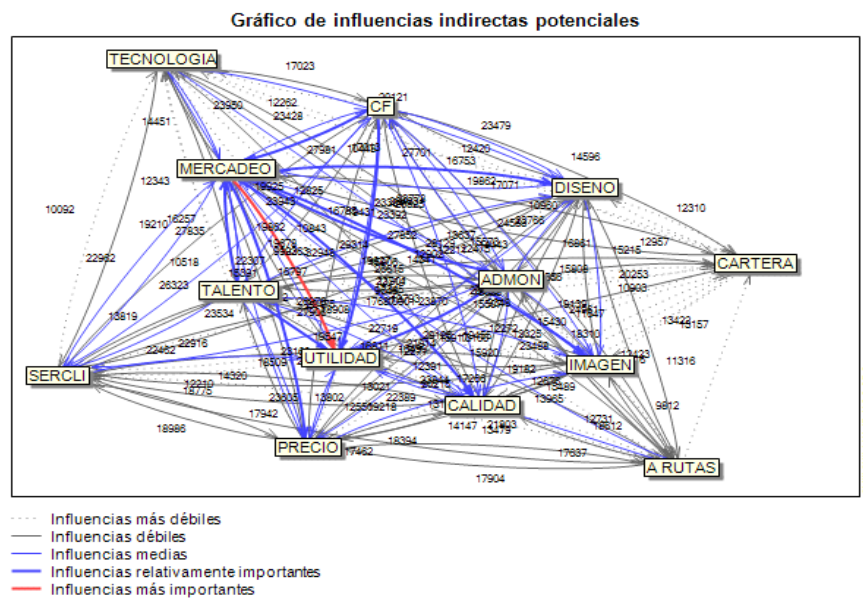
Este plano se determina a partir de la matriz de influencias indirectas potenciales MIIP.

Gráfica 16. Plano de influencias/dependencias indirectas potenciales.



Nota Fuente: Elaboración propia

Gráfica 17. Matriz de influencias indirectas MIIP.



Nota Fuente: Elaboración propia:

La matriz de influencias directas e indirectas nos muestra como la variable Mercadeo tiene alta influencia y alta dependencia sobre las demás variables y que ejerce una influencia

directa sobre el precio, la imagen y la utilidad de la empresa , como son precio , diseño de nuevos productos o servicios , servicio al cliente y calidad.

Además que la administración y la capacidad financiera son estratégicas y que es fundamental fortalecerlas, para poder obtener las variables de salida, como es la utilidad.

La variable tecnológica juega un papel de dependencia absoluta, lo que implica que la empresa mejoraría su tecnología, si mejora los demás factores.

La variable Mercadeo tiene una influencia directa e indirecta sobre la variable de salida, la utilidad.

La empresa Asupaco, necesariamente tiene que tomar acciones enfocadas al mercadeo, con el fin de subsistir en el futuro a corto, mediano y largo plazo.

6.3.2 Matriz de probabilidad e impacto.

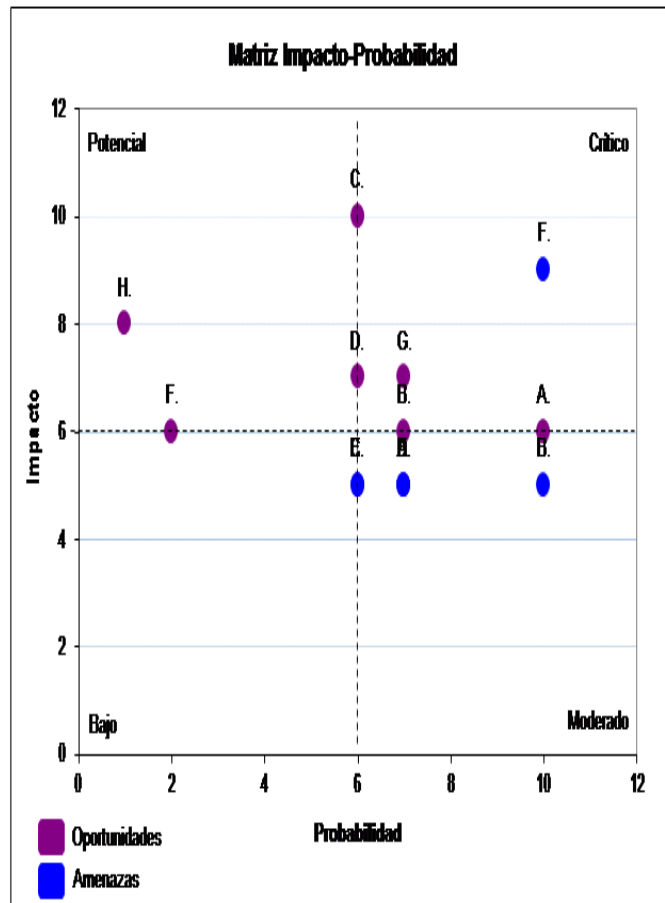
Se escogen las variables externas que pueden influenciar el negocio de alguna forma.

Los consultores y personal directivo analizaron las posibles variables y el impacto que pueden generar, igualmente se le otorga un valor de ocurrencia o de probabilidad. Las cuales fueron calificadas en la tabla.

Gráfica 18. Matriz de probabilidad e impacto.

Oportunidad	Probabilidad	Impacto
A. DISMINUCION DEL COSTO DE SP	10	6
B. AUMENTO DE INVERSION PUBLICA	7	6
C. FALTA DE PRESENCIA LOCATIVA DE LA COMPETENCIA	6	10
D. ELIMINACION DE BARRERAS COMERCIALES	6	7
E. CRECIMIENTO DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO	7	5
F. ALIANZAS EN EL SECTOR	2	6
G. CRECIMIENTO DEMOGRAFICO	7	7
H. ALIANZAS ESTRATEGICAS CON ENTES	1	8
I.		
J.		
K.		

Amenaza	Probabilidad	Impacto
A. RETIRO DE PROVEEDORES IMPORTANTES	7	5
B. DISMINUCION DE CLIENTES	10	6
C. INFLACION	6	5
D. ECONOMIA A ESCALA	7	5
E. RECESION ECONOMICA	6	5
F. CAMBIOS CULTURALES EN ZONA	10	9
G.		
H.		
I.		
J.		
K.		



Nota Fuente: Elaboración propia

La generación de amenazas y oportunidades se observa en la forma anterior.

6.3.3 Matriz Dofa.

Diagnósticos interno y externo, utilizando la matriz Dofa, haciendo entrevistas personalizadas al Gerente de la empresa y a la Directora financiera. Estas entrevistas se realizaron en el mes de Agosto de 2013.

Análisis de los documentos primarios como son los balances, estados de resultados de los años anteriores (2010-2012).

Entrevistas personalizadas con los empleados.

Observación directa del área de producción, área de cartera y entorno general de la empresa:

-Entrevistas con expertos del sector, que permitirán generar una ruta de solución al problema planteado.

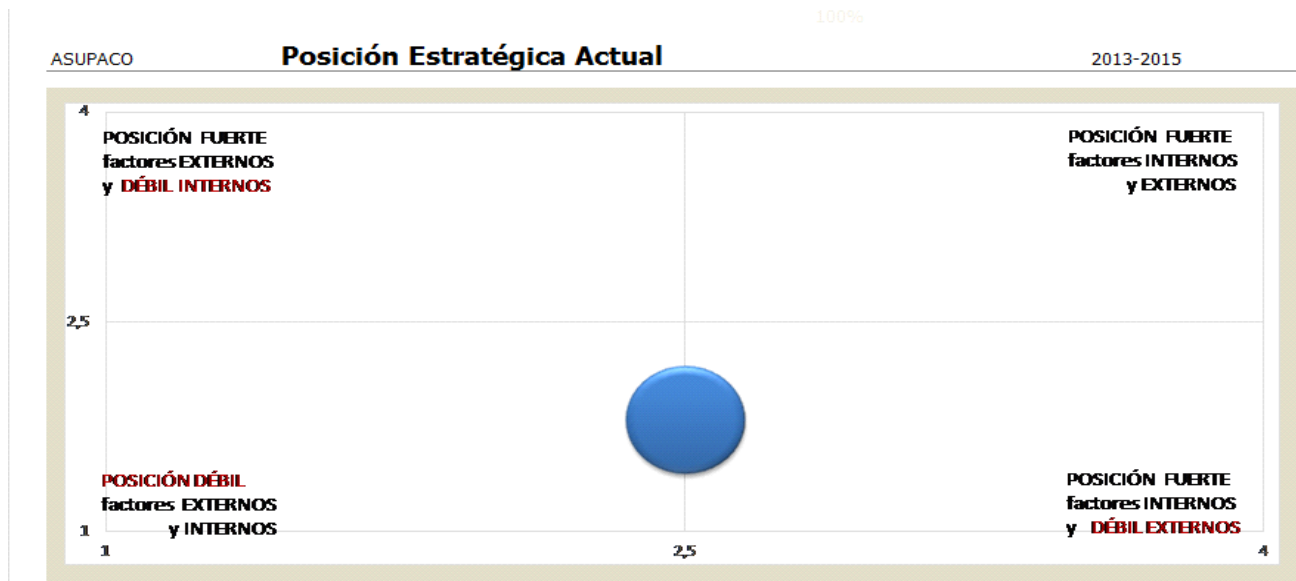
-La matriz Dofa fue estructurada y ponderada por el grupo de consultores de acuerdo a la información previamente recolectada por los diferentes medios: información primaria, información de las entrevistas en profundidad y evaluación del entorno social, económico y político de Copacabana.

Tabla 8. Análisis de la situación interna.

ASUPACO		Análisis de la SITUACIÓN INTERNA				2013-2015
		FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN	
F	FORTALEZAS pon los factores críticos	1 CONOCIMIENTO GEOGRAFICO DE LA REGION	MF	10%		
		2 EXPERIENCIA Y APRENDIZAJE	F	10%		
		3 PERSONAL TECNICO	M	10%		
		4 REALACIONES CON LOS AFILIADOS	F	10%		
		5 SENTIDO DE PERTENENCIA DEL RR HH	F	10%		
D	DEBILIDADES pon los factores críticos	1 PLANEACION ESTRATEGICA	MD	10%		
		2 CAPACIDAD FINANCIERA	D	10%		
		3 PARTICIPACION EN EL MERCADO	M	10%		
		4 ATENCION AL CLIENTE	M	10%		
		5 PUBLICIDAD	M	10%		
Análisis de la SITUACIÓN EXTERNA						
		FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN	
O	OPORTUNIDADES pon los factores críticos	1 RECONVERSION TECNOLOGICA	M	12,5%		
		2 PENETRACION EN NUEVOS SEGMENTOS	M	12,5%		
		3 EMPAQUETAMIENTO DE PRODUCTOS	M	12,5%		
		4 DISEÑO DE PRODUCTOS Y P TV	M	12,5%		
		5				
A	AMENAZAS pon los factores críticos	1 COMPETIDORES	D	10%		
		2 GLOBALIZACION TECNOLOGICA DE TIC	D	10%		
		3 POLITICAS DE GOBIERNO RE0433 /13	D	10%		
		4 PATRONES CULTURALES	F	10%		
		5 CAMBIOS SOCIALES EN LAS FAMILIAS	M	10%		

Nota Fuente: Elaboración propia

Gráfica 19. Posición estratégica actual.



Nota Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis, se observa que la empresa ASUPACO, se encuentra en una posición débil con relación a sus factores internos y que es fundamental, implementar acciones que permitan mejorar su posición empresarial. De acuerdo con el análisis de los factores externos, se observa que se encuentran en un punto medio, que se pueden potenciar, aprovechando las oportunidades y neutralizando las amenazas.

6.3.4 Matriz GE McKINSEY.

El análisis del negocio, televisión comunitaria, internet y publicidad de la empresa Asupaco, se muestra a continuación por medio de la Matriz GE McKINSEY. El gráfico nos muestra que la empresa se encuentra en una posición media y que es fundamental implementar acciones que permitan su mejoría y sostenibilidad en el mercado hacia el futuro. Asupaco debe reorientar su razón de ser.

La crisis de los negocios es evidente, lo atractivo del negocio ha bajado el interés y se observa que no se tiene ninguna protección frente a la entrada de nuevos competidores, colocándose en una situación poco deseable.

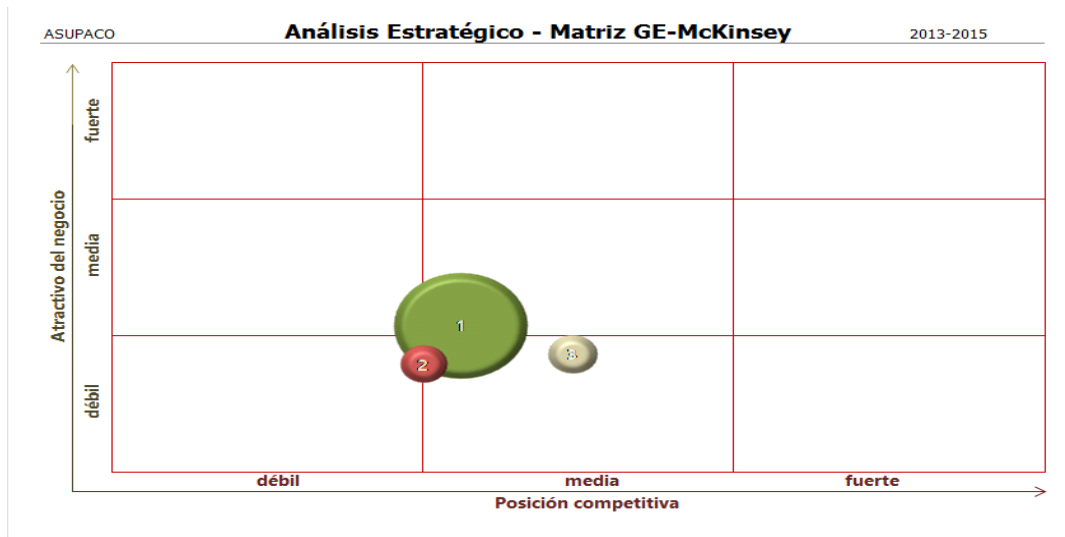
Las variables se encuentran descritas, calificadas y ponderadas en Las tablas

Tabla 9. Análisis de la Unidades de negocio.

ASUPACO		Análisis de las Unidades de Negocio			2013-2015		
N UNIDADES de NEGOCIO o productos o servicios	Nombre unidades de negocio	VENTAS	% Cuota interna	Evaluación (media)			
	1 TV		80%	3,73			
	2 INTERNET		10%	3,07			
	3 PUBLICIDAD		10%	4,08			
	4 Cuatro		0%	0,00			
	5 Cinco		0%	0,00			
Total		0					
C COMPETITIVIDAD Factores clave	Factores de competitividad	% IMPORT.	Evaluación de cada unidad de negocio				
			1	2	3	4	5
	1 Capacidad producción	10%	5	3	5		
	2 Cuota de mercado	20%	5	5	5		
	3 Gestión calidad	10%	4	3	4		
	4 Capacidad comercial	10%	2	2	5		
	5 Marca	5%	2	3	3		
	6 Capacidad financiera	10%	5	5	5		
	7 Liderazgo en costos	10%	3	3	10		
	8 Capacidad innovación	10%	3	4	5		
	9 Flexibilidad	5%	2	2	6		
10 Márgenes	10%	8	5	7			
Total	100,00%	4,20	3,75	5,55	0,00	0,00	
A ATRACTIVIDAD Factores clave	Factores de atractividad	% IMPORT.	Evaluación de cada unidad de negocio				
			1	2	3	4	5
	1 Rentabilidad	20%	3	3	2		
	2 Crecimiento de la demanda	20%	3	4	3		
	3 Diferenciación productos	19%	5	2	4		
	4 Competencia	5%	1	1	1		
	5 Entorno socioeconómico	5%	5	4	3		
	6 Desarrollo tecnológico	14%	3	1	3		
	7 Proveedores (status)	1%	2	5	2		
	8 Infraestructuras	5%	5	1	2		
	9 Subvenciones y ayudas	1%	1	1	1		
10 Barreras de entrada	10%	1	1	1			
Total	100,00%	3,25	2,38	2,61	0,00	0,00	

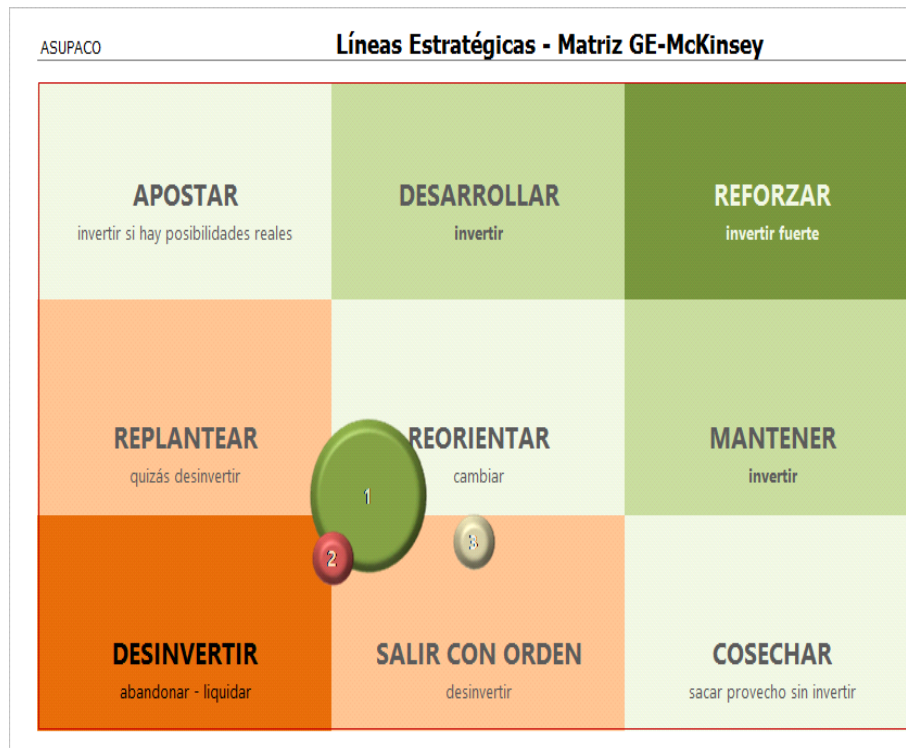
Nota Fuente: Elaboración propia

Gráfica 20. Análisis estratégico Matriz GE-McKinsey.



Nota Fuente: Elaboración propia

Gráfica 21. Línea estratégica Matriz GE-McKinsey



Nota Fuente: Elaboración propia

Se muestra la ubicación, en los cuadrantes, de cada una de las líneas o productos, televisión comunitaria, internet y publicidad. La medición de las variables que generan satisfacción de los productos y la forma como se presta el servicio y la percepción que tiene el asociado. Para lo cual se diseñó una encuesta, para una población objetivo y con unas características predeterminadas.

Recurrencia de las herramientas de estadísticas con el fin de calcular la población muestral, observación e interpretación de los resultados.

La encuesta es un formulario que se aplica a una población y tiene por objeto, identificar una o varias características de los temas consultados o encuestados.

El diseño de la encuesta se hizo en forma conjunta por el grupo de consultores, con la colaboración de la administración de Asupaco. Tiene por objeto la medición de la satisfacción de los asociados frente a las variables seleccionadas para hacer la encuesta. La población asciende a 3.182 asociados distribuidos en la cabecera municipal y en las diferentes veredas del perímetro urbano de Copacabana.

La recolección de la información se hizo por medio de encuestadoras independientes, debidamente capacitadas y que se desplazaron por toda la localidad de Copacabana. Previamente se hizo un muestreo aleatorio, partiendo de la base de datos de la empresa (Listado maestro de socios), que contiene el nombre, identificación, fecha de vinculación, dirección y estado de cuenta. La muestra calculada arrojó 106 encuestas, con un margen de error de 9.4%.

6.4 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN.

Se aplicó una encuesta a una muestra de la población del municipio de Copacabana, Antioquia, con los asociados a la empresa de televisión comunitaria, con el fin de identificar sus preferencias y nivel de satisfacción, frente al producto y servicio que se les ofrece.

Tabla 10. Formato de las encuestas

Encuesta de satisfacción							
Califique su nivel de satisfacción en una escala de 1 a 5 donde 1 es muy insatisfecho y 5 muy satisfecho, Que tan satisfecho se encuentra usted?							
		Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	
		1	2	3	4	5	
1	a) Con el servicio recibido por Asupaco	1	2	3	4	5	
2	b) Con la calidad de la señal de televisión	1	2	3	4	5	
3	c) Con la cantidad de canales que obtengo por la suscripción	1	2	3	4	5	
4	Con el servicio técnico y de mantenimiento dispensados por la empresa	1	2	3	4	5	
5	Con la rapidez de respuesta y solución a los requerimientos realizados	1	2	3	4	5	
Califique Que tan interesado está usted, en una escala de 1 a 5 donde 1 es nada interesado y 5 es muy interesado							
1	En recibir un servicio adicional de conexión a Internet	1	2	3	4	5	
2	En adicionar más canales a la señal de televisión	1	2	3	4	5	
3	En recomendar el servicio de televisión comunitaria a otras personas	1	2	3	4	5	
PREFERENCIA DE PROGRAMACION							
Que tipo de programación e información le gustaría recibir en el canal COPA TV ó CANAL 10:							
1) Local							
2) Área Metropolitana							
3) Regional							
4) Nacional							
5) Internacional							
Qué programación le gustaría recibir a en el canal COPA TV ó CANAL 10:							
1) Temas de salud							
2) Cultura							
3) Educación							
4) Deportes							
5) Política							
OTRAS SUGERENCIAS							

Nota Fuente: Borja, Jaramillo y Hernández (2013). Descripción del comportamiento de la demanda. Oferta de servicios consultoría diagnóstico de mercadeo y plan de mejoramiento para Asupaco. Medellín: Institución Universitaria ESUMER. Maestría en mercadeo.

6.4.1 Resultados de la encuesta de Satisfacción.

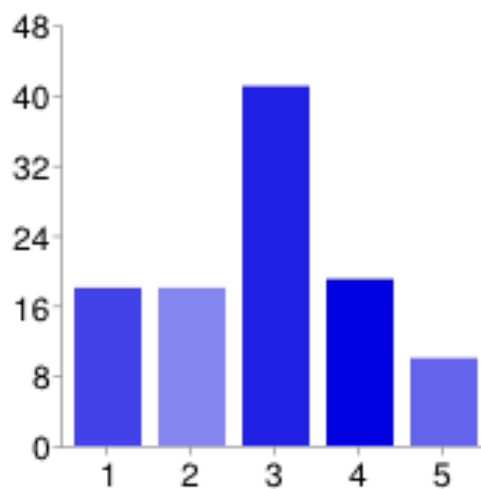
Los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción se presentan a continuación y se describen de acuerdo con los hallazgos que se presentaron en el trabajo de campo

Tabla 11. Servicio recibido por parte de Asupaco

Con el servicio recibido por parte de Asupaco		
1	18	17%
2	18	17%
3	41	39%
4	19	18%
5	10	9%

Nota Fuente: Elaboración propia

Gráfica 22. Servicio recibido por parte de Asupaco



Nota Fuente: Elaboración propia

Las respuestas obtenidas indican que el 34% de los encuestados están insatisfechos. El 39% son indiferentes, lo cual representa una oportunidad para la empresa haciéndolos migrar al segmento de satisfechos, mejorándoles el servicio.

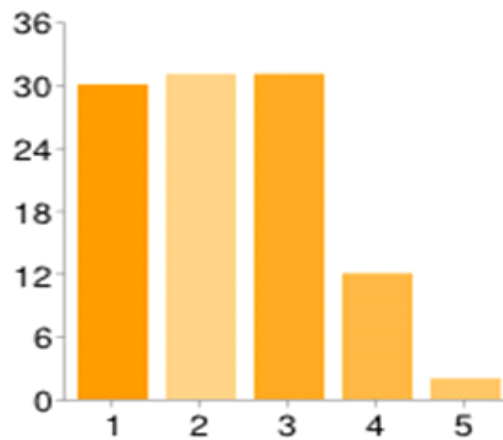
El 27% se encuentran satisfechos con el servicio recibido. Realmente, este porcentaje de satisfacción es demasiado bajo.

Tabla 12. Calidad de la señal de televisión

Con la calidad de la señal de televisión		
1	30	28%
2	31	29%
3	31	29%
4	12	11%
5	2	2%

Nota Fuente: Elaboración propia

Gráfica 23. Calidad de la señal de televisión



Nota Fuente: Elaboración propia

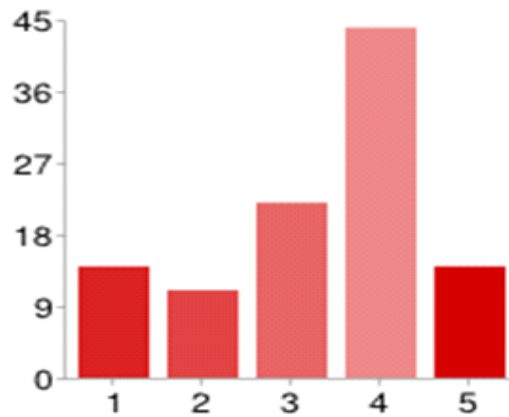
Frente a la calidad de la señal de Tv que reciben los usuarios, 61 de 106, se encuentran insatisfechos (57%), 31 indiferentes y solo 14 están satisfechos (13%). Este es uno de los factores de mayor criticidad que tiene la empresa en la actualidad.

Tabla 13. Que obtengo por la suscripción

Con la cantidad de canales que obtengo por la suscripción		
1	14	13%
2	11	10%
3	22	21%
4	44	42%
5	14	13%

Nota Fuente: Elaboración propia

Gráfica 24. Que obtengo por la suscripción



Nota Fuente: Elaboración propia

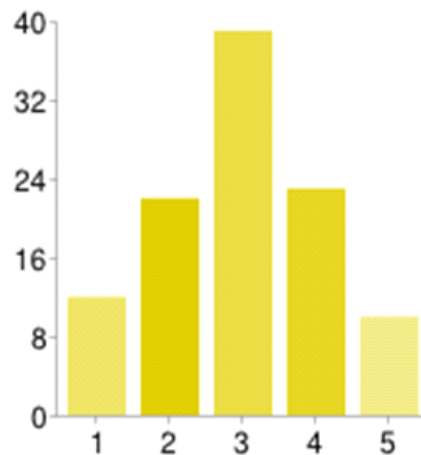
Los resultados arrojados muestran como la cantidad de canales ofertados por la empresa generan una satisfacción del 55% y una insatisfacción del 23%. La empresa puede mejorar este indicador trabajando estratégicamente los segmentos de indiferentes e insatisfechos.

Tabla 14. Servicio técnico y mantenimiento

Con el servicio técnico y de mantenimiento dispensado por la empresa		
1	12	11%
2	22	21%
3	39	37%
4	23	22%
5	10	9%

Nota Fuente: Elaboración propia

Gráfico 25. Servicio técnico y mantenimiento



Nota Fuente: Elaboración propia

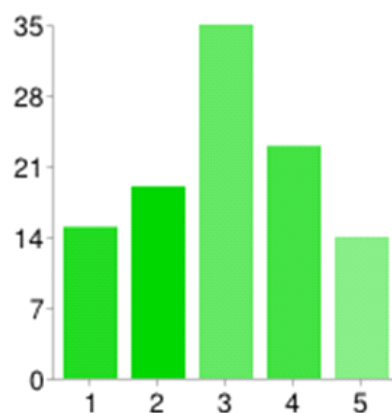
El servicio técnico de mantenimiento, arroja un 32% de insatisfacción, una indiferencia de 37% y un grado de satisfacción de 31%. Se observa una indiferencia muy alta, que debe ser aprovechada por la compañía para mejorar el indicador global.

Tabla 15. Quejas y reclamos

Con la oportunidad de respuesta y solución a los requerimientos, quejas y reclamos formulados		
1	15	14%
2	19	18%
3	35	33%
4	23	22%
5	14	13%

Nota Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Quejas y reclamos



Nota Fuente: Elaboración propia

La insatisfacción con la oportunidad en la atención y solución a los requerimientos, quejas y reclamos asciende al 32%. La satisfacción por este mismo concepto solo llega al 35%, lo cual denota una falencia muy importante en lo que tiene que ver con todo lo relacionado a la retroalimentación con los asociados.

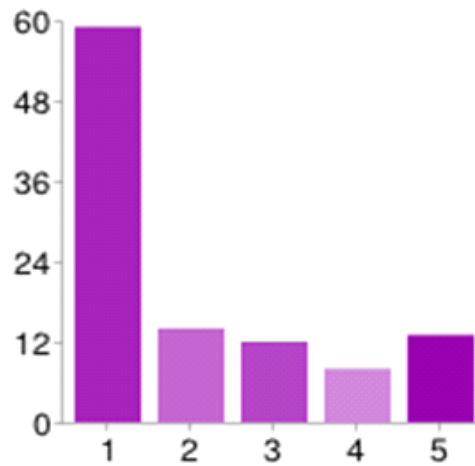
Los indiferentes, con un índice del 33%, deben ser motivados y contactados con frecuencia con el propósito de llevarlos al segmento de los asociados satisfechos.

Tabla 16. Servicio adicional

En recibir un servicio adicional de conexión a Internet		
1	59	56%
2	14	13%
3	12	11%
4	8	8%
5	13	12%

Nota Fuente: Elaboración propia

Gráfica 27. Servicio adicional



Nota Fuente: Elaboración propia

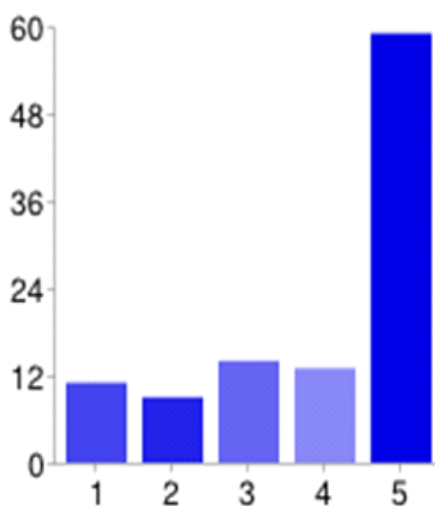
El servicio de internet realmente no atrae al asociado. Existe una tendencia a favor del servicio del 20%, una indiferencia del 11% y un total rechazo o interés nulo del 69%.

Tabla 17. Adición de canales

En adicionar más canales a la señal de televisión		
1	11	10%
2	9	8%
3	14	13%
4	13	12%
5	59	56%

Nota Fuente: Elaboración propia

Gráfica 28. Adición de canales



Nota Fuente: Elaboración propia

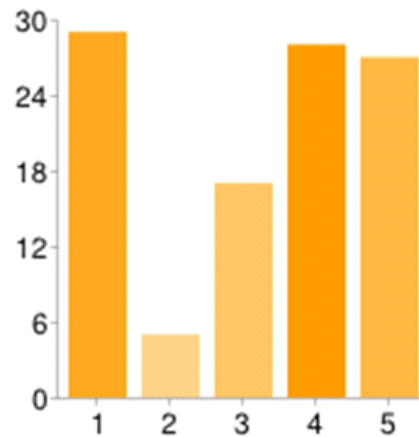
La adición de nuevos canales despierta entusiasmo en un 58% de la población y solo se muestra un rechazo del 18% y una indiferencia del 13%. Se puede inferir que la población está de acuerdo con la inclusión de nuevos canales dentro del servicio ofrecido.

Tabla 18. Recomendación del servicio

En recomendar el servicio de televisión comunitaria a otras personas		
1	29	27%
2	5	5%
3	17	16%
4	28	26%
5	27	25%

Nota Fuente: Elaboración propia

Gráfica 29. Recomendación del servicio



Nota Fuente: Elaboración propia

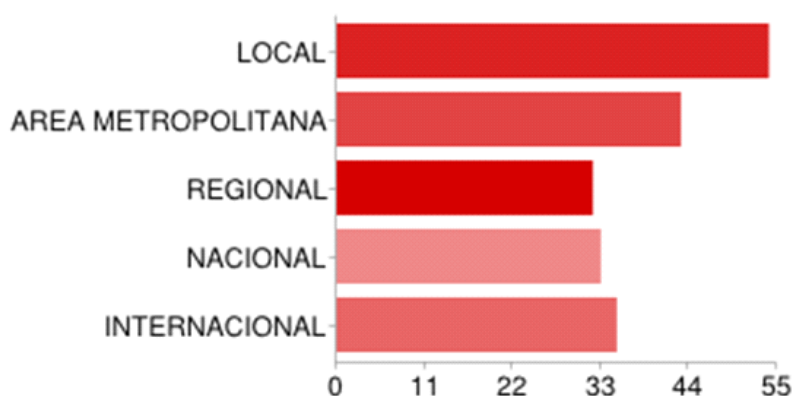
El 51% de los encuestados está de acuerdo en recomendar la tv Comunitaria. El porcentaje del 32% que no la recomendarían y el 16% de indiferentes, constituyen una masa crítica que afecta la evolución del sistema dentro del mercado.

Tabla 19. Tipo de programación e información le gustaría recibir

Tipo de programación e información que le gustaría recibir en el canal COPA TV ó CANAL 10:		
Local	54	27%
Área metropolitana	43	22%
Regional	32	16%
Nacional	33	17%
Internacional	35	18%

Nota Fuente: Elaboración propia

Gráfica 30. Tipo de programación e información le gustaría recibir



Nota Fuente: Elaboración propia

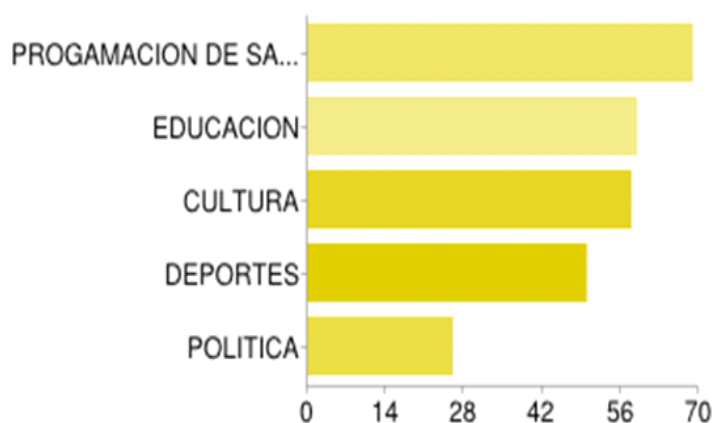
La preferencia por la información local se ve reflejada en un 27%, seguida por la información de los municipios del área metropolitana, con el 22%. La información del depto. De Antioquia con un 16%. La información nacional con un 17% y la información internacional con un 18%.

Tabla 20. Programas que le gustaría recibir en el canal

Qué programación le gustaría recibir en el canal COPA TV ó CANAL 10		
Programación de salud	69	26%
Educación	59	23%
Cultura	58	22%
Deportes	50	19%
Política	26	10%

Nota Fuente: Elaboración propia

Tabla 31. Programas que le gustaría recibir en el canal



Nota Fuente: Elaboración propia

La preferencia por los temas de salud alcanza un 26%, en educación 23%, 22% en cultura, 19% en deportes y 10% en política.

En las sugerencias de los asociados encuestados en el trabajo de campo, se plantearon las siguientes sugerencias por parte de estos:

Mejorar la señal y el mantenimiento de la red, en las épocas de invierno. Adicionar más canales infantiles, telenovelas y futbol europeo. Hacer control al contrabando de la señal y adicionar canales de línea de investigación y cultura.

De las sugerencias más relevantes planteadas por parte de los asociados encuestados, tiene un peso muy importante la relacionada con la adición de canales infantiles y de deportes, especialmente los de fútbol. Asimismo la recomendación de hacer un riguroso control sobre el contrabando de la señal, tiene un gran valor debido a que la adición de los ilegales genera un grave daño en la señal emitida para los conectados legalmente.

6.5 ENTREVISTAS CON LOS EXPERTOS DEL SECTOR.

Las entrevistas fueron realizadas por el equipo de Consultores a los gerentes o representantes legales de canales culturales, religiosos, gerentes de cooperativas de asociados (Canales comunitarios asociados a la cooperativa). Las entrevistas con los expertos nos muestran el siguiente panorama:

La televisión comunitaria es una oportunidad para generar cultura y educación en las comunidades. Los canales comunitarios son una oportunidad para fortalecer los vínculos de solidaridad en las organizaciones, la sociedad y el estado.

Ante la pregunta sobre el futuro de los canales comunitarios, Jorge Grajales Gerente T.V Norte manifestó lo siguiente:

¿Qué proyección le ve usted a la T.V comunitaria?

R= Es el futuro. Va ligada directamente a la comunidad, por quienes nosotros estamos trabajando. Se desliga de la T.V privada, porque trabaja en una forma más desinteresada por la comunidad, con contenidos más ligados esta, más libre, menos restricciones y más bien, colectivo. No se permiten presiones. Entonces permite la comunicación y el periodismo, la comunicación más neutral y menos sesgada.

¿Cuál es mercado objetivo de la T.V comunitaria?

Directamente la comunidad. El mismo nombre lo dice. El target es la comunidad, la gente de los barrios, es la señora que vende empanadas, el señor que vende rosquitas en la calle, el sub empleado, el conductor de un bus, es el gerente que habita en el barrio que creció, es la gente que siente un apego hacia la comunidad, hacia el barrio, y a lo que el barrio representa. Es realmente una familia más extensa.

¿Qué le aporta el Estado a la T.V comunitaria y que le podría aportar en un futuro?

El estado tiene herramientas que le puede aportar. Apoyar a una TV comunitaria, tiene diferentes proyectos que la beneficiarían y que le permiten competir por unos premios, becas, dineros que entran y que benefician a un canal comunitario para equilibrar la balanza de la T.V comunitaria. Teniendo en cuenta sus necesidades, siempre vamos a estar pidiendo un poco más. La T.V comunitaria ha venido pensando en hacer una demanda por sus inconformidades frente a la ley 0433 y solicitar más ayuda y apoyo del estado.

¿Qué opina usted de la Resolución 0433?

Yo no estoy muy familiarizado con la resolución como tal, porque he estado con la T.V. comunitaria, hace un par de años. Tengo entendido que hay varios canales que piensan asumirla y seguir trabajando con esta resolución, como también, tengo entendido que hay otros canales que han decidido dar un paso al costado y decidir no trabajar bajo ella, dejando perder sus canales comunitarios o sus proyectos comunitarios.

¿Qué estrategias deben aplicar los Canales Comunitarios para ser sostenibles actualmente y en el futuro?

Me parece que la unión o asociación de los canales comunitarios es de imperiosa necesidad. En estos momentos se está iniciando la red COMU T.V. Me parece que ha sido un aire fresco y ha sido un fortalecimiento como tal, para la T.V comunitaria. Hay canales muy egoístas

que trabajan con lo mío, por lo mío, para lo mío. Me parece que es una decisión muy errada, porque la única forma de competir con los canales privados es convirtiéndonos en una fuerza real, como T.V comunitaria, donde podamos hacer intercambio de contenidos, intercambios de experiencias y en donde mis fortalezas las puedo compartir para entrar a apoyar las debilidades de otro y mis debilidades las pueda compartir con otro canal para convertirlas en fortalezas. Creo que es un trabajo en red, de cooperativismo y de coproducciones, de trabajo, de colectividad. Lo que puede darnos un mayor empuje y una mayor fortaleza

¿Qué ventajas y desventajas tiene la Tecnología Digital para la T.V Comunitaria?

La tecnología tiene una gran ventaja y es el mismo acercamiento como tal, hacia las nuevas herramientas de T.V. El material digital cada vez es más asequible para la T.V comunitaria, en términos económicos. Es más fácil poder entrar a competir con cámaras que no tienen tanto valor, y tener en cuenta lo relacionado con calidad. La misma tv digitalizada, nos permite alcanzar una facilidad de manejo de internet, al poder tener cercanía con la información. Sin embargo, no todos pueden contar con equipos que den una alta definición a la imagen y esto es una desventaja. Hay canales que trabajan con equipos viejos y dan resultado, hay equipos costosos y trabajan con casetes viejos.

6.5.1 Entrevista con Carlos Atehortua Asesor T.V Envigado.

¿Qué proyección le ve usted a la T.V comunitaria?

Hay que hacer referencia a la historia de la misma. La T.V comunitaria logro su estatus en el año 1999 después de una lucha ardua con la CNTV para darle vida jurídica a la TV comunitaria por la Ley 182 de 1995. La TV comunitaria pasa por dificultades. Si la ley 0433 queda en firme, la TV comunitaria podrá continuar o tendrá dificultades porque la ley 0433 es difícil de cumplir.

¿Cuál es mercado objetivo de la T.V comunitaria?

La TV comunitaria siempre está enfocada a los extractos bajos 1, 2, 3 y una proporción poblacional de estrato 4. Es fuerte en un área local reducida y todo lo que gira en su entorno. Tiene asociados que pagan un aporte/mes, para su sostenimiento y puede hacer publicidad en ese entorno donde funciona.

¿Qué le aporta el Estado a la TV comunitaria y que le podría aportar en un futuro?

El Estado, antes de existir la autoridad nacional de TV, no hizo aportes legales a la TV comunitaria. La TV comunitaria discutió y pidió recursos. Los recursos fueron para los que se dedican a la TV pública solo se los han dado a los canales regionales. La TV comunitaria Ha perdido recursos. Ahora la autoridad pretende dar más de mil millones en participación de unos programas, como una especie de ayuda.

¿Qué opina usted de la resolución 0433?

La ley 0433 es la crónica de una muerte anunciada para la TV comunitaria, es muy difícil de cumplir y desaparecerá la TV comunitaria.

¿Qué estrategias deben aplicar los Canales Comunitarios para ser sostenibles actualmente y en el futuro?

Para sobrevivir, se deben agrupar y unirse.

¿Qué ventajas y desventajas tiene la tecnología digital para la TV comunitaria?

La Tecnología Digital es una necesidad, porque el televidente pide más tecnología, mejor televisión, más calidad. El problema son los altos costos, y la comunidad no tiene recursos. La reglamentación les exige, que cualquier excedente que tengan tienen que reinvertirlo en su comunidad. Poco a poco, se obtiene este tipo de tecnología porque van bajando de precio, a medida que se va inundando el mercado de esta. Vamos a tener, por parte del gobierno, una

apertura de canales nacionales y regionales, que van a tener tecnología avanzada. El problema son sus altos costos.

6.5.2 Entrevista: con Julio Tejada director Comercial del canal Tele Vid.

La entrevista se realizó en forma abierta y libre, involucrando el contenido de toda la entrevista,

Tele Vid: Hoy les voy a explicar que tipos de licencias se le otorgan a los canales. Hay unos canales privados, tipo Caracol y RCN que son nacionales y privados.

Tele Vid es un canal privado, sin ánimo de lucro, con una licencia diferente, a los canales privados, como RCN, que le pagan dinero al estado para poder explotar esta señal, y por eso, ellos están llenos de publicidad y los canales privados como Tele Vid que tiene una señal por la que no se paga ningún peso, que simplemente, es un canal que le quiere servir a la comunidad, pero que funciona con las mismas antenas con las que se funcionaba antes. Que es lo que sucede, que ya los últimos televisores, ni siquiera vienen con antena? como podrán darse cuenta, la gran mayoría de las señales son satelitales que permiten tener una buena señal sin problemas . Hay muchos países que están codificados a un satélite y uno simplemente da la libertad para que la gente pueda coger el canal de uno porque es un canal libre como Tele Vid que es un canal libre; pero en caso de Fox Sport, que es un canal codificado, aunque está en el mismo satélite, quiere decir, que no cualquiera lo puede tener y tienen que pagar.

El negocio cambia cuando llega la señal satelital, porque ya no es un canal institucional y nos llegan a traer muchos canales como opción para ver y no solo es eso, sino que llegan los canales internacionales y llega el sistema paga por ver.

Así empezaron unos pequeños cable operadores de servicio de una forma muy informal. Pero hoy la industria está muy consolidada, fundamentalmente porque en Colombia el gran proveedor es Une y el otro gran proveedor es Telmex (Claro). Hay otro sistema que es global

televisión, que es un sistema también privado que está en diferentes municipios de Colombia; pongamos Une está en Bogotá y Telmex esta también aquí, Une está en Bucaramanga sin ningún problema ó sea afuera comprando pequeños sistemas de diferentes poblaciones o ciudades. Y que codifican. Entonces hoy más o menos un proveedor de televisión privada, ahora le cuesta entre 30 mil y 40 mil pesos poniéndolo lo más barato, porque hay otros mucho más caros porque tienen más arandelas, más ofertas, más canales incluso uno a veces paga paquetes especiales que en una suscripción normal podría costar 15 mil pesos más, por tener los canales que tiene o por tener las señales como Fox Sport como hoy en día ustedes tienen Win Sport para ver el futbol colombiano, pero como Une no ha negociado con Win Sport de cuanto pagarle por la suscripción , pero si lo puede ver en DIRECTV que es la señal satelital; los servicios de Une y Claro vienen por cable diferente a DIRECTV que viaja la señal directamente del satélite. En municipios donde la comunidad pertenece a estratos sociales bajos, se fundaron lo que se conoce como sistemas comunitarios que son los que están actualmente en los barrios. Un ejemplo es el sistema comunitario de Bello que se llama (Asapabe) y es el que atiende a todo el Municipio. ASUPACO que es el que está en Copacabana. Al iniciar ellos se lo rebajaban a su gente en 10 mil, 8mil tarifa/mes. hay algunos que cobran pero que sucede que por ser señales cuestionadas tienen que tener señales incrementadas, que son señales gratuitas abiertas que están en el área y que ellos simplemente la cogen, y no pueden tener más de diez señales codificadas, Une puede tener setenta señales codificadas. Paquete que compra puede tener HBO, señales que son codificadas y que las otras señales no las pueden tener, pero solo pueden tener de a 10 canales codificados y adicional canales de señal abierta como Caracol, Canal Uno, Tele Antioquia, Tele Medellín; pero dicen que no pueden competir con Une que tiene setenta señales codificadas, pero eso es, que algunas ciudades que antes mandaban el sistema comunitario de televisión, ya las señales como Une, Telmex, se metieron allá y están acabando con eso, porque, aunque sea mucho más barato el

sistema de cable comunitario, tiene muy pocas señales. Estos canales comunitarios tienen señales abiertas como Tele Vida o Cosmovisión que pueden tener señales por satélite.

En lo referente a resolución 0433/2013, no la he estudiado a profundidad, pero inicialmente tiene unas exigencias difíciles de cumplir y con el agravante que limita al operador comunitario a tener un determinado número de asociados y como consecuencia termina afectando sus ingresos y el negocio. El futuro de la televisión comunitaria, tiene una fortaleza en la asociación de los pequeños operadores de cable, y donde se compartan experiencias, apoyo y tecnología. La televisión comunitaria es fundamental para el desarrollo de las comunidades y es la puerta de la libre expresión de las culturas. El estado tiene que fortalecer estos grupos como generadores de convivencia ciudadana.

6.5.3 Entrevista al señor Juan Guillermo Cano.

¿Qué proyección le ve usted a la televisión Comunitaria en Colombia?

La situación para la TV Comunitaria en nuestro país, es muy complicada. Con la desaparición de la CNTV(Comisión Nacional de Televisión)y la creación de la ANTV(Autoridad Nacional de televisión),se expide la Resolución 0433,que tiene unos requisitos fáciles , y otros imposibles de cumplir.

Las exigencias contempladas en esta resolución 0433, dieron como resultado la aparición del Consejo Nacional de Televisión, donde participan las diferentes redes departamentales. En el país hay 750 sistemas de televisión comunitaria y en Antioquia existen 70 de estos, que están integrados en una red, que es la Cooperativa Multiactiva de TV Comunitaria.

Hay otras redes en otros departamentos, que por intermedio del Consejo Nacional de Televisión Comunitaria, le dieron a entender al gobierno que era imposible cumplir para el 12 de

Agosto pasado, toda la Normatividad contenida en la resolución 0433. A raíz de este pronunciamiento se amplió el plazo tres meses más.

Luego hizo tránsito a la Comisión sexta del Senado y se logró la modificación de algunos artículos. Se está a la espera de la promulgación de estas variantes. Realmente las comunidades son muy pobres con directores, también muy pobres. La Tv comunitaria es muy barata. Las tarifas/mes, oscilan entre \$10.000 y \$20.000. Este tipo de televisión es para Municipios muy pobres.

Tienen derecho a siete canales. Se hace producción propia a nivel local y deptal. Se les venden pautas comerciales a entidades gubernamentales, instituciones etc. El único aporte que le hace el Estado a la Televisión Comunitaria es la licencia para utilizar el Espectro. La Resolución 0433 tiene exigencias que se pueden interpretar, como si el gobierno quisiera quitarle la Tv Comunitaria a los pueblos. Esto es cercenarles el derecho a la información. Según la Norma, no se pueden tener más de 5000 asociados. La Estrella tiene más de 9.000 asociados.

¿Qué hacer? ¿Cómo discriminar a 4.000 asociados?

Realmente lo que se ha visto es que la 0433 quiere expropiar el sistema de Tv Comunitaria. Nuestro departamento, por tener una topografía tan agreste, dificulta la entrada de la señal. La sostenibilidad del Sistema, nos da lo Económico, aquí lo importante es el beneficio social. Es necesario tener muy buenos programas en la parrilla para ser competitivos.

La Tv Comunitaria se tiene que actualizar, hay que utilizar la Tecnología que es el mejor complemento para la tv, que nunca desaparecerá. Bienvenidas las Nuevas Tecnologías. La Tv Comunitaria, hay que cuidarla. Hay que conservarla. Es un patrimonio.

6.5.4 Entrevista con Sergio Restrepo .Gerente de La cooperativa multiactiva Comutv.

¿Qué proyección le ve usted a la T.V comunitaria?

La resolución 0433 de 2013, genero limitantes para la televisión comunitaria, lo que ha obligado, a que muchos canales comunitarios o cables comunitarios hayan salido del sistema.

Dentro de las restricciones, se encuentra las limitaciones con los canales incidentales y con los derechos de autor que se han generado a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, donde los operadores ya no pueden bajar la señal libremente, y se obligan a tener una autorización previa.

¿Cuál es el mercado objetivo de la T.V comunitaria?

La televisión comunitaria se radica en los estratos bajos de la población, sin decir, que los estratos altos no tengan el acceso. La comunidad se siente reflejada en los canales comunitarios y en la televisión comunitaria. El televidente de canal comunitario, en ocasiones es un espectador culturizado y que goza con los contenidos diferentes de la programación.

¿Qué opina usted de la resolución 0433?

Realmente es una norma al servicio de las grandes compañías y que tiene como único objetivo entregar los canales a las empresas con poder económico y olvidando la gestión social que deben de hacer los medios de comunicación.

¿Qué estrategias deben aplicar los Canales Comunitarios para ser sostenibles actualmente y en el futuro?

La estrategia es la asociación y las alianzas. Es la única forma de hacer frente a esos pulpos económicos, como Claro y Une. Además la representatividad comunitaria se tiene que fortalecer, con el fin de que la sociedad encuentre la oportunidad de hacer vigilancia, hacer control político, reflejar el entorno socio cultural, la conservación de los valores y costumbres de un pueblo, reflejando la idiosincrasia de las poblaciones.

¿Qué le aporta el Estado a la TV comunitaria y que le podría aportar en un futuro?

Simplemente al estado no le interesa la televisión comunitaria. La expectativa frente a los aportes del gobierno hay que exigirlos, creando un movimiento de los canales, de los grupos culturales y de los académicos, con el fin de plantear una reforma que permita conservar el patrimonio y que el estado se dé cuenta del valor de estas entidades sin ánimo de lucro.

¿Qué ventajas y desventajas tiene la tecnología digital para la TV comunitaria?

La tv Hoy es global y con las tecnologías de punta se convierte en un arma de doble filo, debido a la capacidad económica de los canales, pero a futuro será un aliado, que permitirá conocer el verdadero alcance de la tv comunitaria.

Como consecuencia de las entrevistas con los expertos y conocedores del sector de la televisión comunitaria y de los canales comunitarios, se encuentra como una gran amenaza para el sector la normatividad legal y las exigencias del estado colombiano.

Las grandes compañías con su empaquetamiento de productos, promociones y otras estrategias de fidelización de clientes están haciendo que los asociados de los cables comunitarios, emigren a otras ofertas.

La televisión comunitaria tiene que sobrevivir como un patrimonio cultural, social, de libre expresión de las comunidades y de comunicación

Las asociaciones, cooperativas y grupos gremiales son la única oportunidad de fortalecer el negocio de la televisión comunitaria

La tecnología se tendrá que convertir en un aliado, con el fin de llegar a mejor público y mejorar la señal. Es fundamental que por medio de las asociaciones se proponga una reforma que garantice el futuro de la televisión comunitaria, como el medio de conservación del patrimonio cultural de las comunidades.

6.6 ANÁLISIS DE LAS PRUEBAS DOCUMENTALES.

Las pruebas documentales para realizar el análisis de la situación interna de Asupaco, corresponden al análisis de los Balances y Estados de Resultados de los años 2011 y 2012, aportados por la contadora de la empresa y el representante legal de la misma. Se hizo un análisis financiero de los indicadores más representativos de Asupaco.

Este análisis nos permitirá observar si la empresa puede financieramente emprender un programa de mejora, que permita incrementar las ventas, en busca de una mejor posición interna y externa. Los balances y estados de resultados de los periodos 2011 y 2012, se presentan de manera comparativa, estableciendo el crecimiento o decrecimiento de cada uno de los ítems y se hacen observaciones o comentarios sobre los más relevantes y más críticos.

°Similarmente se calculan los ratios financieros de importancia como son los indicadores de liquidez y de deuda. Esto permite tener una visión desde la perspectiva financiera, con el único objetivo de interpretar la capacidad financiera de Asupaco, en el momento de hacer una acción de mejora continua.

Tabla 22. Balance General

ASUPACO			
BALANCE GENERAL			
A DICIEMBRE 31 DE 2012			
(VALORES EN MILES DE PESOS)			
DESCRIPCION	2012	2011	DIFERENCIA
ACTIVO			
DISPONIBLE	37.373	5.286	32.087
CAJA	30.083	2.582	27.501
BANCOS	5.521	511	5.010
CUENTAS DE AHORRO	1.769	2.193	-424
			0
INVERSIONES	4.475	4.704	-229
APORTES EN COOPERATIVAS	4.475	4.704	-229
			0
DEUDORES	41.125	42.683	-1.558
CLIENTES	46.301	41.301	5.000
ANTICIPOS Y AVANCES	3.411	3.411	0
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	119	424	-305
DEUDORES VARIOS	9.231	15.484	-6.253
PROVISIONES	-17.937	-17.937	0
			0
INVENTARIOS	3.759	5.449	-1.690
MATERIAS PRIMAS	3.759	5.449	-1.690
			0
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	771.556	763.255	8.301
MAQUINARIA Y EQUIPO	72.888	72.888	0
EQUIPO DE OFICINA	38.713	38.713	0
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICAC	1.035.408	972.876	62.532
DEPRECIACION ACUMULADA	-375.453	-321.222	-54.231
			0
DIFERIDOS	12.382	0	12.382
GASTO INTERES CAUSADO POR ANTICIPADO	12.382	0	12.382
CARGOS DIFERIDOS	0	0	0
			0
TOTAL ACTIVOS	870.670	821.377	49.293
	2.012	2.011	

PASIVOS			
OBLIGACIONES FINANCIERAS	87.031	85.119	1.912
BANCOS NACIONALES	14.068	36.697	-22.629
CORPORACIONES FINANCIERAS	43.701	26.763	16.938
CORPORACIONES DE AHORRO	29.262	20.949	8.313
OTRAS OBLIGACIONES	0	710	-710
			0
PROVEEDORES	169.165	129.941	39.224
NACIONALES	119.257	80.033	39.224
DEL EXTERIOR	49.908	49.908	0
			0
CUENTAS POR PAGAR	157.898	148.029	9.869
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	3.926	2.259	1.667
ACREEDORES OFICIALES	49.194	46.560	2.634
RETENCIONES Y APORTES NOMINA	2.942	13.941	-10.999
ACREEDORES VARIOS	101.836	82.590	19.246
RETENCIONES POR PAGAR	0	2.679	-2.679
			0
OBLIGACIONES LABORALES	56.548	33.490	23.058
SALARIOS POR PAGAR	12.260	4.684	7.576
CESANTIAS CONSOLIDADAS	20.879	14.762	6.117
INTERESES A CESANTIAS	2.073	1.386	687
PRIMA DE SERVICIOS	14.559	5.934	8.625
VACACIONES CONSOLIDADAS	6.777	6.724	53
			0
TOTAL PASIVOS	470.642	396.579	74.063
			0
PATRIMONIO			0
CAPITAL SOCIAL	92.690	92.690	0
APORTES SOCIALES	92.690	92.690	0
			0
RESERVAS ESTATUTARIAS	15.202	15.202	0
			0
RESULTADOS DEL EJERCICIO	-24.770	-15.090	-9.680
EXCEDENTES DEL EJERCICIO	-24.770	-15.090	-9.680
			0
RESULTADOS EJERCICIO ANTERIOR	316.906	331.996	-15.090
EXCEDENTES EJERC. ANTERIOR	316.906	331.996	-15.090
			0
TOTAL PATRIMONIO	400.028	424.798	-24.770
			0
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	870.670	821.377	49.293

Tabla 23. Estado de resultados

ASUPACO			
ESTADO DE RESULTADOS			
A DICIEMBRE 31 DE 2012			
(VALORES EN MILES DE PESOS)			
DESCRIPCION	2.012		
VENTAS BRUTAS	540.304	545.55	-5.252
		6	
- Devoluciones	1.063	332	731
= VENTAS NETAS	539.241	545.22	-5.983
		4	
COSTO DE MATERIALES Y SUMINISTROS	9.575	20.058	-10.483
GASTOS DE ADMINISTRACION	422.193	452.21	-30.024
		7	
GASTOS DE VENTAS	75.268	144.32	-69.061
		9	
GASTOS FINANCIEROS	81.557	16.195	65.362
TOTAL COSTOS Y GASTOS	588.593	632.79	-44.206
		9	
EXCEDENTES	-49.352	-	38.223
		87.575	
			0
+ OTROS INGRESOS	28.632	76.887	-48.255
- OTROS EGRESOS	4.050	4.402	-352
EXCEDENTES NETOS DEL EJERCICIO	-24.770	-	-9.680
		15.090	

LUIS CARLOS PINEDA RODRIGUEZ
Representante Legal

DORIS E. ECHEVERRI PINEDA
Contadora Pública
T.P. 83414-T

Nota Fuente: ASUPACO

6.6.1 Análisis comparativo año 2011 frente a 2012.

Se encontró el siguiente comportamiento de los balances del año 2011 y 2012:

El activo disponible en el año 2012 tiene un aumento, pasando de 5286 a 37373, con un gran aporte en la cuenta de caja que pasa de 2582 a 30083 en 2012, lo que muestra una mejoría considerable.

La cuenta aportes a cooperativas o inversiones tuvo una disminución de 229, algo que no es representativo.

Las cuentas por cobrar (clientes) se incrementaron en 5.000, similarmente existe una disminución de 6253 en la cuenta deudores varios, observándose una recuperación de este rubro, pero una desmejora en los clientes.

Las materias primas o inventarios disminuyen en 1690, en total el activo circulante creció en 26.610

El activo fijo aumento. El rubro que más aportó fue la inversión de equipos de comunicación y computación, que se incrementó en 62532 y en planta y equipo que mostro un incremento de 8301.

En total la cuenta de activos aumenta 49262.

Referente a los pasivos, se observó que los pasivos que posee la empresa son todos a corto plazo.

Las obligaciones financieras se incrementaron 1912, los bancos nacionales disminuyeron en 22629, pero las corporaciones financieras aumentaron en un 16938 y corporaciones de ahorro en 8313, en el año 2012.

Los proveedores nacionales aumentaron en 39224, los proveedores internacionales no mostraron ningún incremento o decrecimiento.

Las obligaciones laborales y acreedores oficiales tienen un incremento significativo en el año 2012.

Las cuentas de patrimonio disminuyen y la utilidad para el 2012 crece de forma negativa.

Las ventas tienen una disminución de 5983. Los costos operativos también tienen una disminución, pero los costos financieros tienen un incremento de 65362.

6.6.2 Los indicadores financieros.

El capital de trabajo de Asupaco muestra una disminución, pasando de -338.457 en el 2011 a -383.910 en el 2012, lo que demuestra que la situación empeora y se afirma que la empresa no tiene capital de trabajo para cubrir las operaciones inmediatas.

La liquidez pasa en el año 2011 de 0,146 a 0,184 en el 2012; se muestra una mejoría pero aún continúa en estado de iliquidez.

En el año 2011 Asupaco tuvo 0.146 pesos del activo circulante para cubrir cada peso del pasivo circulante y en 2012 solo alcanzo 0.184, por cada peso del pasivo circulante, lo cual es una situación de alto riesgo para cubrir sus acreencias a corto plazo.

La prueba acida, en el 2011 es de 0.13 y en 2012 es de 0.17. Esto confirma la iliquidez de la empresa.

La razón deuda, en el 2011 fue de 0.48 y en 2012 de 0.58, lo que confirma que el 58% de las operaciones es financiado por terceros.

La razón deuda de capital, en 2011 fue de 0.93 y en el 2012 fue de 1.18, por cada unidad monetaria de los accionistas. Los acreedores tienen 1.18 unidades, situación está que muestra el riesgo en que se encuentra la empresa.

Razón cobertura de intereses: En el 2011, la cobertura para los intereses es de 13.4 y en el 2012 es de 2.2, lo cual demuestra el incremento en la generación de intereses en el periodo de 2012.

El margen bruto en el 2011 fue de -0.13 y en el 2012 fue de 0.06. Esto muestra una mejoría representativa.

El Margen de utilidad en el año 2011 fue de -0.028 y en el 2012 fue de -0.046. Las utilidades en el año 2012 desmejoran y el nivel de pérdidas aumento.

El margen de participación de los costos de administración en el 2011 fue de 78% y en 2012 fue de 83% sobre las ventas. La empresa tiene un nivel de costos administrativos elevados, con un crecimiento de 5% en el 2012, llevando este rubro a incidir notoriamente en las pérdidas de Asupaco.

Lo anterior permite concluir que la empresa realmente no hizo ninguna gestión por mejorar los pasivos circulantes o pasivos a corto plazo. El endeudamiento con el sector financiero es preocupante. Las ventas han disminuido. La reducción de costos administrativos es nula, lo que evidencia la falta de políticas serias de financiamiento y gestión en ventas y mercadeo.

La empresa pasa por una situación de crisis financiera, donde es necesario hacer la integración de variables administrativas con el fin de mejorar esta situación a términos de corto, mediano y largo plazo, para poder dar una salida que garantice la supervivencia de la empresa en el tiempo.

6.7 OBSERVACIÓN DIRECTA.

Asupaco es una empresa sin ánimo de lucro dedicada a la prestación de servicio de televisión comunitaria en el municipio de Copacabana, fue fundada el 29 de abril de 1997 de acuerdo con la resolución N° 42493 del 29 de abril de 1997 de la gobernación de Antioquia e inscrita en cámara de comercio el día 3 de julio de 2001 en libro 1 con N° 1517, con el objeto social de prestación de servicio de televisión comunitaria.

La empresa no cuenta con sede propia y funciona en Carrera 50A 50ª- 69 del municipio de Copacabana, dirección central, que permite una ventaja frente a los demás competidores.

La empresa genera 16 empleos directos y cuatro indirectos, cumpliendo con todas las prestaciones legales que exige la ley.

Mediante acto administrativo del Concejo municipal en el año 2001, la empresa es exonerada del pago de industria y comercio.

La parrilla de canales cuenta con 64 canales, entre los codificados y de acceso libre, su canal Canal 10 o Copa Tv tiene una emisión de 10 horas diarias. Perteneció a la Cooperativa Comutv, en calidad de asociado.

Las fuentes de ingresos son directamente de los asociados, del servicio de internet y el servicio de publicidad; el servicio por asociado a televisión tiene un costo 16500 pesos; siendo el de menor precio ofrecido, el precio de internet es de 25.000 pesos ; siendo competitivo y buena capacidad.

No tiene estratificación de las tarifas, la cobertura geográfica, es en toda el área del municipio de Copacabana.

En lo referente a la publicidad, se presentan precios que son de muy bajo costo para el cliente y que igualmente, tienen impacto en la localidad.

No tiene televisión de alta definición, no tiene empaquetamientos de productos.

Posee canal de Fútbol Profesional Colombiana, el cual no posee ni U-Net y tampoco Claro.

No existe una política agresiva de recuperación de cartera, la suspensión del servicio se da con tres meses de no pago; pero existe mucha tolerancia en hacer cumplir la directriz.

La resolución 0433 de 2013, ha generado limitaciones, en lo referente a la parrilla de canales, teniendo en cuenta que la existen limitantes frente a los canales de libre acceso, como es la autorización expresa del canal emisor.

7. DIAGNÓSTICO.

Teniendo en cuenta los argumentos anteriores, se puede establecer el siguiente diagnóstico:

7.1 LA SITUACIÓN EXTERNA.

La empresa pierde competitividad en el mercado y tiene amenazas latentes que son difíciles de controlar, sobre todo en las partes tecnológica y económica que poseen sus competidores.

-Los servicios que oferta Asupaco no cubren las expectativas de sus asociados. El mercado actual es muy exigente y la empresa le debe dar como mínimo, lo requerido por este. Lo ideal es superar las expectativas de los usuarios.

-Falta más cercanía con el asociado. No existen procesos de retroalimentación que le permitan al usuario resolver todas las inquietudes que se presentan en la utilización del servicio. Es muy importante que las empresas capaciten a sus clientes o usuarios en todo lo relacionado al manejo eficiente del servicio adquirido.

-La normatividad legal, especialmente la resolución 0433 de 2013 expedida por la ANTV, representa una amenaza, que pone en riesgo la existencia de la empresa en un mediano plazo. Este tipo de disposiciones desmotiva en sumo grado a los operadores de la televisión comunitaria.

-Las políticas promocionales permanentes (empaquetamiento de servicios) implementadas por los competidores, les permite mantener, retener y hacer labores de prospección para conseguir nuevos usuarios y robarle clientes a su competencia. Asupaco, ha sido víctima de este tipo de acciones: en el año 2005 tenía 8000 asociados y hoy solo tiene 3184.

-Las alianzas externas (Cooperativas de Canales Comunitarias), son una ventaja única. No se aprovecha esta posibilidad para unirse, fortalecerse e integrarse y hacerle frente a los retos actuales y futuros que plantea el mercado.

-La aceptación que tiene Asupaco en el mercado, obedece a elementos culturales de la comunidad, que perciben a la empresa, como un actor fundamental en el entorno del municipio de Copacabana.

-Los avances tecnológicos constantes hacen que los ciclos de vida de productos y servicios sean más cortos. La empresa tiene que estar alineada con este tipo de realidades para mantener su competitividad en el mercado. El entorno tecnológico se convierte, todos los días en una amenaza potencial para la empresa. El rezago de la organización, frente a estas tendencias, se evidencia en la carencia de nuevas aplicaciones y de una señal de televisión que debe ser mejorada urgentemente. Un proceso de Benchmarking con el líder del sector en la región le permitiría lograr su actualización en muchos frentes de operación.

-La empresa tiene como fortaleza, que conoce muy bien el mercado donde opera, incluyendo clientes actuales, potenciales y territorio atendido. Su localización es estratégica y de fácil identificación.

-La empresa no cuenta con barreras de entrada para impedir las acciones expansivas de la competencia o la aparición de nuevos competidores en el mercado. Esto se convierte en una amenaza para la sostenibilidad de la empresa.

-El sector Norte del Área metropolitana, se ha convertido en un polo de desarrollo. En breve plazo se verán como llegarán nuevas personas a vivir en estas municipalidades, lo que representa una gran posibilidad de mercado para la empresa.

-La restricciones que plantea la Dimayor(división mayor del futbol colombiano)para transmitir los partidos de futbol del torneo colombiano, se convierten en una oportunidad para mantener y conseguir nuevos afiliados.

-Falta poder y capacidad de negociación para establecer y mantener relaciones con proveedores internacionales. Algunos competidores son muy fuertes en este aspecto.

-El usuario del momento es muy preparado, inteligente y exigente .Las necesidades, gustos, preferencias, cambian permanentemente. La empresa tiene que advertir todos estos movimientos para adaptar su oferta de servicio a estas nuevas requisiciones. El no hacerlo, saca a la empresa del mercado. El mercado obliga a la empresa a vivir en función de nuevos desarrollos tecnológicos.

7.2 DIAGNOSTICO INTERNO DE ASUPACO .

7.2.1 Diagnostico Financiero.

Financieramente la empresa presenta graves problemas de liquidez, que no le permiten generar capital de trabajo. Los pasivos están limitando la capacidad de generación de ingresos para la empresa. El endeudamiento financiero es demasiado alto. Limita su capacidad de expansión.

Las deudas con los proveedores y el incumplimiento en los pagos, vienen deteriorando la relación empresa cliente.

La gestión de cartera es muy laxa. La empresa debe ser más exigente con los asociados que no cumplen oportunamente con los pagos de sus tarifas/mes.

Los volúmenes de ventas actuales le están generando pérdidas a la empresa. Las utilidades alcanzadas no son suficientes para cubrir los gastos y obligaciones de la misma.

Los gastos administrativos son muy altos. El 80% de las ventas se destina a gastos de administración. Lo anterior se ve reflejado en las perdidas progresivas en los dos años.

Desde este punto de vista la empresa se encuentra en un riesgo muy alto y apunta a la quiebra.

Igualmente, si observamos el comportamiento de los gastos y de los ingresos en el 2012, la empresa en ningún momento va alcanzar punto de equilibrio, como resultado de sus altos costos.

Se realizó el promedio de ventas netas y de los costos promedios mensuales y en ningún mes se observa punto de equilibrio. Existe una diferencia de 7298(en miles de pesos) cada mes y de 87575 en el año, lo que no permite tener equilibrio.

Es necesario que la empresa incremente sus ventas a 52.733/mes, para poder obtener el punto de equilibrio.

Tabla 24. Punto de equilibrio

DATOS													
INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	Total
Ing. Netos	45.435	45.435	45.435	45.435	45.435	45.435	45.435	45.435	45.435	45.435	45.435	45.435	545.224
GASTOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	Total
Fijos	52.733	52.733	52.733	52.733	52.733	52.733	52.733	52.733	52.733	52.733	52.733	52.733	632.799
RESULTADOS													
Mes	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	Total
Pt. Equilibrio	52.733	52.733	52.733	52.733	52.733	52.733	52.733	52.733	52.733	52.733	52.733	52.733	632.799
P.E. en días	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	432
DIFERENCIA	7298	7298	7298	7298	7298	7298	7298	7298	7298	7298	7298	7298	87575

Nota Fuente: Elaboración propia

7.2.2 Diagnostico administrativo

La empresa no está alineada con su Misión y Visión. No tienen un Norte definido.

No tienen claramente establecidos sus objetivos de corto, mediano y largo plazo.

La carencia absoluta de planeación estratégica, tiene a la empresa sumergida en el dilema de la improvisación y de incertidumbre.

No existe un departamento de Mercadeo y Ventas que le permita diseñar eficientemente sus servicios y hacer una comercialización optima de ellos. No se aplican los conceptos de CRM (Administración de las relaciones con el cliente). Tampoco se hacen proyecciones de ventas, ni encuestas de satisfacción para medir la percepción del usuario sobre el servicio ofrecido.

No existe delegación de funciones en las diferentes áreas, presentando limitantes en el desarrollo del personal y en la toma de decisiones. El personal requiere autonomía relativa en el desempeño de sus funciones.

7.2.3 Diagnóstico de procesos y de producto

La empresa no tiene un mapa de procesos definido, que permita la planificación y la identificación continua de acciones de mejora y que sean retroalimentados de forma oportuna.

No se desarrollan actividades propias de un depto. de investigación y desarrollo que se encargue de innovar y crear servicios que tengan su demanda asegurada en el mercado.

La empresa tiene una capacidad ociosa en los productos de internet y tv. Ello se solucionaría contratando un buen asesor de ventas que haga ventas cruzadas a los asociados actuales y captando nuevos usuarios.

7.2.4 Diagnóstico de Mercadeo.

La empresa no tiene estrategias claras de mercadeo. La Matriz de Ansoff utilizada con frecuencia, le permite al empresario relacionar sus productos o servicios con la variable producto, para mejorar sus ventas. Puede utilizar las estrategias de Penetración del mercado, de desarrollo de nuevos mercados, de desarrollo de nuevos servicios o de Diversificación. Con ello aumentaría sus ventas y participación de mercado.

Es de suma importancia hacer una buena selección y capacitar permanentemente el personal que labore en el área comercial. Ellos generan los ingresos y utilidades de la empresa por medio de las ventas.

El personal de ventas debe ser supervisado por un profesional que tenga sólidos conocimientos en este tema. Cada vendedor debe tener un presupuesto mensual de ventas, el cual debe orientar todos sus esfuerzos en beneficio de los intereses de los asociados y de la empresa.

Es necesario consolidar la operación comercial con el fin de lograr crecimientos en ventas de servicios y publicidad y así aumentar las utilidades y la sostenibilidad de la empresa en el mercado.

Es necesario observar de cerca que es lo que están haciendo los competidores para lograr un buen desempeño en el mercado. Hay que identificar claramente la brecha existente entre Asupaco y ellos, para reducir las diferencias.

El servicio de internet, a pesar de ser competitivo y de un precio bajo, no tiene aceptación en el público, lo cual obedece al desconocimiento del producto por parte de los clientes actuales y potenciales y a la falta de comunicación, promoción y publicidad, que divulgue las características técnicas del producto.

No hay una política de servicio al cliente que trabaje buscando la fidelización de los usuarios, atención de quejas y reclamos, garantías, sugerencias y retroalimentación para conocer la percepción que tiene el usuario de la empresa y los servicios dispensados.

No utilizan el empaquetamiento de servicios como actividad promocional para mantener satisfechos a los usuarios actuales y captar nuevos clientes, como si lo hace la competencia de una manera diferenciadora y ganadora.

La empresa no utiliza las redes sociales o nuevas tecnologías para realizar posicionamiento de marca o gestión de marca.

Los consultores, no observaron estudios de mercadeo que permitieran conocer las verdaderas necesidades de los clientes, las preferencias de los productos y el grado de satisfacción existente del cliente o asociado.

La empresa no utiliza niveles de estratificación, para la instalación del servicio y se hace de una forma igual en cualquier estrato socio económico.

Las barreras de salida de los clientes son nulas o no existen, lo que facilita que los asociados emigren de manera libre y en el momento que ellos deseen, sin ninguna restricción.

La empresa no aprovecha para hacer alianzas con los demás canales comunitarios para fortalecerse en el mercado y mejorar sus ingresos.

La empresa no ha diseñado un proceso de costeo eficiente, lo que dificulta realizar proyecciones a futuro.

No existe un programa de relaciones públicas y de comunicación, que permita la interacción entre la empresa y los entes vivos de la comunidad, como con sus asociados.

El mercadeo es la principal falencia de la organización y desde aquí, se plantea la ruta de solución de la mejora continua

7.2.5 Diagnóstico del recurso Humano

El recurso humano es una gran fortaleza de la empresa, por su experiencia y conocimientos acumulados. Existe baja rotación del mismo. En este aspecto se destaca el personal técnico y operativo.

El personal administrativo, tiene demasiado tiempo en sus cargos. La alta dirección no es dinámica y es muy poco proactiva, lo que limita el cambio de la organización, frente a las nuevas tendencias de la administración moderna y del sector de las tics.

Existe riesgo de emigración del talento humano a otras empresas, debido a la falta de cumplimiento oportuno en el pago de los salarios y a la nula motivación por el cumplimiento de metas.

De lo anterior concluimos que la empresa Asupaco debe reorientar sus líneas de negocios, con un enfoque en el mercado, con el fin de mejorar sus ventas, su rentabilidad, su imagen, su posicionamiento de marca, credibilidad y competitividad en el municipio de Copacabana.

8. FORMULACION DE RUTA DE SOLUCION.

8.1 LA GESTIÓN PROACTIVA HACIA EL CAMBIO:

La retroalimentación permanente con los asociados, le permite a ASUPACO conocer sus necesidades actuales y futuras y así prestarles un servicio a la medida. Es necesario buscar una reconversión tecnológica integral con el fin de superar las falencias identificadas por los usuarios en las encuestas de satisfacción, como son la mala calidad de la señal, la imagen, el servicio de mantenimiento y técnico etc. Es de vital importancia mejorar el servicio al cliente para alcanzar el cambio propuesto en la organización.

8.2 OPTIMIZAR PROCESOS PARA SACAR EL MÁXIMO RENDIMIENTO A LOS RECURSOS:

Es importante evaluar cada uno de los procesos funcionales de la empresa con el fin de mejorar su eficiencia. Desagregar por actividades cada proceso buscando mejoras sustanciales en estos. Las compras, producción, diseño, comercialización, mercadeo, ventas, deben ser ajustadas, teniendo como foco, las necesidades del mercado.

8.3 REDUCCIÓN DE GASTOS GENERALES:

Monitoreo permanente de los costos fijos y variables. Implementar programas de reducción de costos, concientizando al personal de la empresa de la importancia de ello, para lograr el mejor funcionamiento de la misma.

8.4 DESINVERTIR EN UNIDADES DE NEGOCIO NO RENTABLES:

Analizar el portafolio de servicios disponibles y aquel servicio o programa que no esté produciendo la rentabilidad deseada, será discontinuado. Programas que no tengan el raiting indicado, saldrán del aire, como lo hacen las otras cadenas de televisión existentes en el mercado.

8.5 SALIR DE ACTIVOS NO ESTRATÉGICOS.

Observar las posesiones de la empresa para evaluar su pertinencia. Activos no necesarios deben ser vendidos y así lograr una mejor liquidez de la compañía.

8.6 GESTIONAR LA CAJA:

Recaudos oportunos por concepto de servicios prestados a los asociados. Manejo apropiado ante la morosidad en los pagos. Cobros jurídicos. Suspensión del servicio de ser necesario. Importancia de aumentar el número de asociados para mejorar los ingresos.

8.7 GESTIONAR LA RENTABILIDAD:

Es fundamental aumentar el número de asociados para mejorar la rentabilidad. Mercadeo y ventas deben encargarse de ello. Implementar acciones que permitan reducir costos y fijar tarifas/mes que le den sostenibilidad a la empresa en el mercado.

8.8 INNOVACIÓN:

Reconversión tecnológica utilizando tecnologías de última generación. Mejora de procesos. Actualización de la parrilla ofertada, de acuerdo a las necesidades presentes del mercado. Aumentar cobertura del mercado, llegando a nuevos segmentos.

8.9 REFINANCIACIÓN DE DEUDAS SI ES NECESARIO:

Ante dificultades para el pago oportuno de compromisos adquiridos, utilizar la refinanciación. Buscar tasas de interés que resulten más económicas para la empresa. Explorar alternativas como inyección de capital por parte de los socios o atraer otros inversionistas.

8.10 FOCALIZAR EL SERVICIO EN LOS BUENOS CLIENTES:

Los clientes de buen desempeño deben ser visitados periódicamente por parte del personal de la empresa para fortalecer las relaciones empresa-cliente. Establecer procesos de retroalimentación para conocer la percepción que tienen de la organización y mejorar los servicios dispensados. Hacer programas de fidelización que los motive a permanecer como afiliados de la compañía

8.11 MINIMIZAR RIESGOS:

Tener buena información para tomar decisiones acertadas. Buscar asesoría especializada para tomar decisiones críticas. Formar equipos de trabajo. Leer muy bien los mensajes del entorno y estar muy atentos a los movimientos que efectúen los otros operadores de tv comunitaria que existen en el mercado.

8.12 OFERTAR SERVICIOS QUE TENGAN SU DEMANDA ASEGURADA:

Antes de producir un nuevo servicio, hacer una investigación de mercados para observar su viabilidad.

8.13 MEJORAR LA GESTIÓN DE COMPRAS:

Selección adecuada de proveedores nacionales e internacionales. Calidad de suministros, flexibilidad, precios comparativos, trayectoria y desempeño en los mercados atendidos.

8.14 ¿ES POSIBLE REDISEÑAR LA EMPRESA?

No solo es posible, sino que es absolutamente necesario hacerlo. Es indispensable hacer una Reingeniería integral para mejorar sustantivamente los procesos de la empresa. Para hacerlo hay que tener un conocimiento muy sólido de cómo opera la tv comunitaria, además de ser muy creativo.

8.15 OPTIMIZACIÓN DE PAGOS A LOS PROVEEDORES:

El proveedor es un aliado estratégico de la empresa. Hay que establecer con él, relaciones de confianza, colaboración, coordinación, intercambio de información etc. El empresario del momento, asume como una de sus funciones, el desarrollo de sus proveedores. Este requiere que sus clientes le paguen cumplidamente para no entorpecer el normal desarrollo de sus funciones empresariales. De lo contrario se verá abocado a no suministrarle lo requerido.

8.16 REVISAR EL DESEMPEÑO DE LOS DIRECTIVOS:

Las empresas pueden fracasar en el mercado por el mal desempeño de sus directivos. La selección de un directivo que piense ingresar a una empresa, debe hacerse con mucha rigurosidad y con mucha objetividad. Los recomendados y el nepotismo, lo único que hacen la mayoría de las veces es crearle problemas y cargas económicas a la empresa. Se requieren directivos capaces, preparados, con experiencia y transparencia, porque de ellos, va a depender, en gran parte, el funcionamiento de la empresa. Directivo que no le aporte a la empresa debe ser retirado sin contemplaciones.

8.17 LOCALIZAR NUEVOS ASOCIADOS:

Es un trabajo que le corresponde al área comercial. Es necesario tener un depto. De Mercadeo y ventas, que garantice la supervivencia de la empresa en el mercado. Se pueden contratar agentes comerciales o free lance, los cuales no tienen ninguna relación laboral con la empresa y se les paga una comisión/afiliado a la empresa. Los asociados nuevos podrían recibir, como promoción, la exoneración para que no paguen ninguna tarifa, los dos primeros meses, después de ser afiliados. Se puede invitar a los asociados potenciales a una reunión en las instalaciones de la empresa para explicarles las bondades y beneficios de la tv comunitaria y se les puede obsequiar una copa de champagne y torta.

8.18 MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA FUERZA DE VENTAS:

Es necesario tener una buena base de datos de candidatos para comercializar los servicios y productos de la empresa. Hacer una cuidadosa selección de las personas que van a integrar el departamento de ventas, hacerles un buen proceso de inducción, capacitación y entrenamiento. Hacerles contratos como agentes comerciales y pagarles puntualmente como lo ordena la ley. No obstante, a este personal hay que motivarlo, acercarlo a la empresa, con el fin de conseguir los objetivos propuestos. Debe haber una persona de la empresa que coordine toda la función de ventas con ellos. De la labor de ventas que ellos efectúen, dependerá en buena parte, el éxito de la empresa en el mercado.

8.19 UTILIZAR EL BENCHMARKING.

Hay que compararse permanentemente con los líderes del sector, donde se desempeña la empresa para identificar la brecha que nos separa del líder y así aprender de ellos. Asupaco debe conocer integralmente todos los operadores de tv comunitaria que hay en la región. Tener muy buenas

relaciones con todos ellos, visitar sus instalaciones y saber cómo desempeñan todas sus funciones de tv comunitaria.

8.20 CRECIMIENTO PERMANENTE:

Se logra con una buena fuerza de ventas. Con capacitación de todo el personal, para que se hagan bien las tareas en todas las áreas. Con unos buenos directivos, que sean visionarios y que proyecten la empresa por el sendero indicado. Aplicar estrategias de mantenimiento y retención de asociados y que el nivel de satisfacción de estos nunca este por debajo del 80%.

9. PRIORIZACIÓN DE SOLUCIONES

La solución más relevante para la empresa Asupaco, se basa en la implementación de una unidad de Mercadeo y ventas con el propósito de aumentar el número de asociados, prestarles un servicio diferenciado y acercarlos más a la empresa y lograr así su fidelización. Se deben implementar estrategias de mantenimiento y retención de los asociados, para no permitir que se vayan con la competencia.

Es necesario fortalecer el posicionamiento de la marca Asupaco prestando un buen servicio para lograr la satisfacción total de los asociados.

Establecer contacto directo con instituciones comerciales, industriales, hoteles, entidades gubernamentales, educativas con el propósito de venderles el servicio de pautas publicitarias.

Capacitar todo el personal de la empresa en lo relacionado al servicio al cliente. El servicio debe ser una filosofía empresarial.

Establecer procesos de retroalimentación permanentes con asociados y clientes con el fin de prestarles un servicio a la medida.

Promocionar la imagen de la empresa con el fin de vincular nuevos estamentos públicos y privados, que se comprometan con la empresa, de tal forma que se motive el interés de la población, para conservar este bien patrimonial de la población.

Observación continua de la competencia para evaluar sus estrategias de mercado y la forma como podrían afectar la empresa.

Realizar alianzas con los demás canales con el fin de fortalecer su posición competitiva en el mercado.

Promocionar la convivencia y la educación ciudadana, por medio del canal comunitario.

Diseño y oferta de nuevos servicios televisivos que se identifiquen con la población de Copacabana y el Norte del Valle de Aburra.

9.1 ACCIONES DE MEJORAMIENTO.

9.1.1 Desde el Mercadeo.

Contratar, el personal necesario para desarrollar las funciones de mercadeo que requiere la empresa para su desempeño eficaz en el mercado.

Socializar las acciones a implementar con todas las áreas de empresa, con el fin de involucrar a todo el personal en la gestión.

Implementar medidas de control y seguimiento a las estrategias puestas en marcha para conseguir los objetivos propuestos. Evaluar los resultados obtenidos, fijando responsabilidades por los éxitos o fracasos alcanzados.

Las funciones y acciones a implementar a corto plazo son las siguientes:

Mercadeo:

Contratación de personal con conocimiento en el área de mercadeo y ventas. Su perfil debe ser de tecnólogo o estudiante de carrera profesional. Su salario será de un Millón de pesos/mes, con la posibilidad de aumento de acuerdo con los resultados obtenidos.

Las funciones son enfocadas al mercadeo, desarrollo de planes de investigación, de tendencias del mercado, nivel de satisfacción del cliente, evolución del entorno, diseño de estrategias de mercadeo, capacidad de manejo de grupos, comunicación con los clientes, realizar segmentación del mercado, recoger información de la caracterización de los clientes, preferencias de productos, análisis de la competencia, interpretación de las gráficas económicas y de mercadeo.

Diseño de planes de comunicación con los respectivos usuarios, asociados y entes que interactúen en el entorno de Copacabana y sus alrededores.

Capacidad de motivación y persuasión, para el incremento gradual de las ventas.

Proponer alternativas de mejoramiento y canalización de las sugerencias del cliente y la empresa, para que se trasformen en realidad.

Destrezas:

Habilidades de comunicación Verbal y escrita.

Conocimiento de formas de hacer Investigaciones de mercado y de interpretación de resultados.

Conocimiento de las herramientas informáticas básicas (PowerPoint, Word y Excel)

Manejo de redes sociales y herramientas en línea.

Manejo de tiempos, pensamiento crítico, capacidad de negociación.

Capacidad de resolver conflictos.

Ventas :

Incrementar las ventas en un 5% mensual y mantener esta constante en todo el año, haciendo campañas de promoción, de retención y fidelización de usuarios en el producto de televisión, con un gran énfasis en la transmisión de partidos de Futbol Profesional Colombiano.

Incremento en el precio del servicio en un 5% de acuerdo a las proyecciones del sector.

Fomentar las ventas del producto internet en 10 unidades iniciales, con un incremento del 20% mensual (2 unidades promedio)

Vender el producto publicidad, a las empresas del sector, a los nuevos desarrollos urbanísticos, a los entes gubernamentales, ONG y grupos organizados, manteniendo unas alianzas que garanticen un promedio mensual de 5.000.000 de pesos.

Comunicaciones y alianzas:

Diseñar alianzas con los diferentes grupos deportivos, ligas, municipio y grupos organizados, que permitan el fortalecimiento de la convivencia ciudadana en el territorio y fortalecer la razón de ser de los involucrados, en un mutuo beneficio.

Fortalecer y retomar las comunicaciones institucionales, por medio de programas y redes sociales donde se interactúe con la comunidad.

Vinculación del estudiante de los diferentes colegios en programas de aprendizaje y de apoyo a la gestión de mercadeo.

Interactuar con el área de producción de programas de televisión con el fin que la población o el televidente se refleje en el Canal 10.

Otros:

Asociar lo anterior, con acciones como la reducción del 5%, en los gastos de Administración, gastos de materia prima y ventas, arroja un resultado positivo en el primer año, lo que garantiza salir de la crisis y obtener un punto de equilibrio que permitirá hacer un plan Estratégico a largo plazo.

Presupuesto a un año de acciones a implementadas.

Tabla 25. Presupuesto año 2014

Presupuesto (montos miles de pesos)													
Año:	2014												
INGRESOS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
INGRESOS GLOBA LIZA DOS	50.092,46	50.092,46	50.092,46	50.092,46	50.092,46	50.092,46	50.092,46	50.092,46	50.092,46	50.092,46	50.092,46	50.092,46	601.109,46
INGRESOS POR INTERNET	250,00	300,00	360,00	432,00	518,40	622,08	746,50	895,80	1.074,95	1.289,95	1.547,93	1.857,52	9.895,13
PUBLICIDAD	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	60.000,00
													-
Costo de operación													
Materia prima	1.587,93	1.587,93	1.587,93	1.587,93	1.587,93	1.587,93	1.587,93	1.587,93	1.587,93	1.587,93	1.587,93	1.587,93	19.055,10
Mano de obra	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	15.600,00
Otros	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	7.800,00
Costo de administración													
Administración	35.800,51	35.800,51	35.800,51	35.800,51	35.800,51	35.800,51	35.800,51	35.800,51	35.800,51	35.800,51	35.800,51	35.800,51	429.606,15
finanzas	1349 7/12	1349 7/12	1349 7/12	1349 7/12	1349 7/12	1349 7/12	1349 7/12	1349 7/12	1349 7/12	1349 7/12	1349 7/12	1349 7/12	16.195,00
Ventas	11.426,05	11.426,05	11.426,05	11.426,05	11.426,05	11.426,05	11.426,05	11.426,05	11.426,05	11.426,05	11.426,05	11.426,05	137.112,55
Otros	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	10.010,00
Total de Egresos	55.342,46	55.392,46	55.452,46	55.524,46	55.610,86	55.714,54	55.838,95	55.988,25	56.167,41	56.382,40	56.640,39	56.949,98	671.004,59
Egresos	53.024,07	53.024,07	53.024,07	53.024,07	53.024,07	53.024,07	53.024,07	53.024,07	53.024,07	53.024,07	53.024,07	52.114,07	635.378,80
Margen Neto	2.318,39	2.368,39	2.428,39	2.500,39	2.586,79	2.690,47	2.814,88	2.964,18	3.143,34	3.358,33	3.616,32	4.835,91	35.625,79
Margen %	4,19%	4,28%	4,38%	4,50%	4,65%	4,83%	5,04%	5,29%	5,60%	5,96%	6,38%	8,49%	5,31%

Nota Fuente: Elaboración propia

El presente informe, se socializara el día 1 de marzo de 2014, a las 6 pm., en las instalaciones donde funciona la Empresa Asupaco, ante la junta directiva de la organización para determinar acciones de implementación

10. CONCLUSIONES

El tema de la televisión comunitaria siempre ha despertado mucha inquietud e incertidumbre a nivel de sus operadores, situación que se ha ido acentuando, últimamente, con la promulgación de la resolución 0433, cuyo contenido normativo se convierte en la estocada final para esta modalidad de negocio.

Los empresarios del gremio observan como su operación, solo les reporta una utilidad y unos beneficios de orden social, lo cual no es suficiente para lograr sostenibilidad en el mercado.

Este tipo de tv está orientada a la atención de la población que tiene muy bajos ingresos en las regiones. Es una televisión para pobres, según lo manifiestan algunos expertos entrevistados durante la investigación.

Son varios los empresarios que han tenido que abandonar sus negocios, al no encontrar alicientes significativos en el mercado y ningún apoyo o ayuda por parte de los gobiernos local y nacional.

La resolución 0433 analizada en profundidad, deja entrever que el gobierno nacional quiere acabar con la televisión comunitaria. La normatividad allí contenida se convierte en un imposible de cumplir por parte de las empresas que están inmersas en este negocio.

Asupaco ha venido observando como pierde sus clientes y su participación de mercado. Hoy solo tiene 3180 clientes y en el año 2005 tenía 8000. De seguir a ese ritmo de decrecimiento, la empresa desaparecería del mercado.

La competencia provista de alta tecnología, recursos económicos importantes, diversificación de canales, contenidos de alto interés, tarifas competitivas y ofertas promocionales muy atractivas, han puesto a la tv comunitaria al borde del precipicio.

El negocio de la televisión gira en torno a la tecnología, lo cual demanda inversiones millonarias. Los canales privados trabajan de la mano con los grandes grupos empresariales, a los

cuales les venden sus pautas publicitarias para llegar a sus mercados con mensajes publicitarios. Lo anterior se traduce en grandes ingresos y atractivas utilidades con lo cual garantizan su competitividad en el mercado.

Asupaco se tiene que reinventar. Sus procesos deben ser sometidos a un proceso de reingeniería total. Sus directivos deben tener una vasta formación en telecomunicaciones, además de ser muy audaces, visionarios y creativos. Solo así enderezaran el rumbo de la empresa.

Preocupa la situación financiera de la empresa. Los estados financieros analizados en esta investigación, sugieren que es necesario conseguir un salvavidas, llámese inversionista, aporte de socios o alianzas con otros canales etc.

Se observa que no hay una buena orientación de la empresa hacia el mercado y sus necesidades. Las encuestas de satisfacción así lo demuestran.

Asupaco debe utilizar en forma permanente la herramienta del Benchmarking, comparándose con los líderes de la tv comunitaria de la región, para aprender de ellos, para mantenerse actualizados y poder así atender las necesidades cambiantes del mercado.

El mercadeo, es una función esencial en las empresas dedicadas a la televisión comunitaria, en Asupaco es fundamental implementar estas acciones, como único medio de recuperar la capacidad financiera, el posicionamiento en la comunidad y credibilidad en la marca.

La televisión comunitaria, hoy cumple con un rol fundamental en la convivencia ciudadana y es un medio que merece un mejor trato por parte de las autoridades nacionales.

La interacción con la comunidad, el cliente y demás actores son fundamentales para la sobrevivencia de los canales comunitarios.

Los canales comunitarios se deben convertir en guardianes de los patrimonios culturales de las comunidades, el fortalecimiento de valores, la identificación de territorios y el medio de comunicación comunitario donde la libre expresión tendrá cabida en el futuro.

Las empresas, negocios y organizaciones, tienen un medio de comunicación económico, para publicitar y llegar con sus productos y servicios.

Es fundamental para la televisión comunitaria la innovación, la motivación y la participación social en las comunidades y ser medio de control y de vigilancia para el estado.

BIBLIOGRAFIA.

- Consulta Técnica sobre la Reglamentación Parcial del Servicio de Televisión Comunitaria (2012). ANTV. Colombia.
- Díaz Zambrano, Alfonso. (1998). Consultoría de Empresas. Perú. Editorial Luís Combe Vélez.
- Fred R. David. Conceptos de administración estratégica (2007). México. Decima Edición. Editorial Pearson
- García S, O. L. (2003). Valoración de Empresas Gerencia del valor y eva. Cali, Colombia: Prensa Moderna Impresores S.A.
- Gallardo Hernández, José Ramón.(2012). Administración Estratégica México .Editorial Alfaomega.
- Godet, Michael y otro.(2011) La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Gómez Arias, Rubén. Manual de gestión de proyectos.(2009)Primera Edición. Universidad de Antioquia.
- González Serna, José.,(2009).Manual de Formulas Financieras. México Alfaomega.
- Hernández Samperi, Roberto (1992). Metodología de la Investigación. México Editorial Mc Graw Hill.
- Kaplan S., Robert y otro.(2001) .Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral.Barcelona. Editorial Gestión 2000.com.

Meza, Francisco. Curso de Consultoría ..Argentina.

Resolución 0433/ 2013. ANTV. Recuperado de: <http://www.antv.gov.co/nomatividad> (consultada 22 de noviembre de 2013

Resolución 0668 del 18 de julio de 2013. ANTV

Serna Gómez, Humberto .(2008). Gerencia Estratégica. Bogotá. Decima edición. Editorial Editores 3R.

Scali , Omar y Otro .(2012) Tablero de Comando en las Pymes. México. Editorial Alfaomega.

Valdez Rivera, Salvador.(2010).Diagnostico en la Empresa. México. Editorial Trillas.

Téllez, María. (2003). La televisión Comunitaria en Colombia. Bogotá. Comisión Nacional de Televisión.

Thompson A., Strickland A. (1999) Administración estratégica. (11a. Ed.). México: Mc Graw Hill.

<http://www.mintic.gov.co/#>

Anexos.

Anexo A. Datos de la encuesta de Satisfacción.

	A. Con el servicio recibido por Asupaco	B. Con la calidad de la señal de televisión	C. Con la cantidad de canales que obtengo por la suscripción	D. Con el servicio técnico y de mantenimiento dispensados por la empresa	E. Con la rapidez de respuesta y solución a los requerimientos realizados	F. En recibir un servicio adicional de conexión a Internet	H. En adicionar más canales a la señal de televisión	I. En recomendar el servicio de televisión comunitaria a otras personas	J. Qué tipo de programación e información le gustaría recibir en el canal COPA TV ó CANAL 10:	K. Qué programación le gustaría recibir a en el canal COPA TV ó CANAL 10:	SUGERENCIAS
1	2	2	4	2	2	4	5	3	Local, Área Metropolitana, Regional, Nacional, Internacional	Programación de Salud, Educación, Cultura, Deportes, Política	ninguna
2	3	3	3	3	3	1	5	2	NACIONAL	CULTURA	ninguna
3	5	4	5	5	3	1	1	5	Local, Área Metropolitana, Regional, Nacional, Internacional	Programación de salud, educación, cultura, deportes, política	ninguna
4	3	3	3	4	1	5	5	5	internacional	deportes	ninguna
5	3	3	3	4	3	3	5	4	área metropolitana, internacional	Programación De Salud Educación, Cultura, Deportes	Ampliar Franja De Canal
6	3	2	3	3	3	3	5	4	Internacional	programación de salud, educación	ninguna
7	4	4	2	3	3	3	4	4	Internacional	educación, cultura	ninguna
8	3	3	5	3	3	2	5	5	local	cultura	ninguna

	A. Con el servicio recibido por Asupaco	B. Con la calidad de la señal de televisión	C. Con la cantidad de canales que obtengo por la suscripción	D. Con el servicio técnico y de mantenimiento dispensados por la empresa	E. Con la rapidez de respuesta y solución a los requerimientos realizados	F. En recibir un servicio adicional de conexión a Internet	H. En adicionar más canales a la señal de televisión	I. En recomendar el servicio de televisión comunitaria a otras personas	J. Qué tipo de programación e información le gustaría recibir en el canal COPA TV ó CANAL 10:	K. Qué programación le gustaría recibir a en el canal COPA TV ó CANAL 10:	SUGERENCIAS
9	3	3	3	3	3	3	3	3	local	programación de salud , educación, cultura, deportes	mas canales culturales
10	3	3	5	5	5	5	5	5	local	programación de salud , educación, cultura, deportes	ninguna
11	1	1	1	1	1	1	1	1	LOCAL	PROGRAMACION DE SALUD	ninguna
12	3	3	4	4	3	1	5	1	local, área metropolitana	programación de salud , cultura	ninguna
13	2	2	4	5	4	5	5	5	local	programación de salud , educación	ninguna
14	2	2	4	4	4	1	1	1	local	deportes	ninguna
15	5	5	4	5	5	5	5	5	local, área metropolitana, regional, internacional	programación de salud , educación, cultura, deportes	ninguna
16	2	2	3	2	2	3	2	1	local, área metropolitana, regional	programación de salud , educación, cultura, deportes, política	ninguna
17	3	2		4	2	3	2	4	área metropolitana	educación	ninguna
18	5	4	2	5	5	1	5	5	local, área metropolitana, regional, internacional	programación de salud , educación	ninguna

	A. Con el servicio recibido por Asupaco	B. Con la calidad de la señal de televisión	C. Con la cantidad de canales que obtengo por la suscripción	D. Con el servicio técnico y de mantenimiento dispensados por la empresa	E. Con la rapidez de respuesta y solución a los requerimientos realizados	F. En recibir un servicio adicional de conexión a Internet	H. En adicionar más canales a la señal de televisión	I. En recomendar el servicio de televisión comunitaria a otras personas	J. Qué tipo de programación e información le gustaría recibir en el canal COPA TV ó CANAL 10:	K. Qué programación le gustaría recibir a en el canal COPA TV ó CANAL 10:	SUGERENCIAS
19	5	5	3	5	5	5	5	5	internacional	educación	ninguna
20	4	4	4	4	4	4	5	4	área metropolitana	programación de salud	ninguna
21	4	3	4	4	4	3	5	4	área metropolitana	cultura	ninguna
22	1	1	4	2	1	1	1	1	regional	programación de salud , cultura	control sobre contrabando
23	1	2	3	1	1	1	5	1	local	educación	más canales infantiles y menos películas en ingles
24	2	1	2	1	4	1	5	3	internacional	programación de salud , educación, deportes	agregar canales infantiles y religiosos
25	4	3	4	4	4	1	5	1	Área metropolitana	Deportes	Ninguna
26	1	2	1	2	2	1	5	1	internacional	deportes	más canales internacionales de educación y películas - adicionar TNT Discovery channel
27	3	3	4	4	3	4	5	5	local	deportes	ninguna
28	1	1	2	3	3	5	5	2	Local, internacional	Cultura	Ninguna

	A. Con el servicio recibido por Asupaco	B. Con la calidad de la señal de televisión	C. Con la cantidad de canales que obtengo por la suscripción	D. Con el servicio técnico y de mantenimiento dispensados por la empresa	E. Con la rapidez de respuesta y solución a los requerimientos realizados	F. En recibir un servicio adicional de conexión a Internet	H. En adicionar más canales a la señal de televisión	I. En recomendar el servicio de televisión comunitaria a otras personas	J. Qué tipo de programación e información le gustaría recibir en el canal COPA TV ó CANAL 10:	K. Qué programación le gustaría recibir a en el canal COPA TV ó CANAL 10:	SUGERENCIAS
29	3	3	5	3	3	1	1	5	Nacional	Educación, cultura	Ninguna
30	2	1	3	3	3	1	3	1	Área metropolitana	Programación de salud	Ninguna
31	3	2	5	5	4	5	5	1	Nacional	Educación	Ninguna
32	3	3	4	3	2	1	5	4	Área metropolitana	Programación de salud , educación, deportes	Ninguna
33	2	2	1	2	2	1	5	1	Local	Programación de salud , educación, deportes	Ninguna
34	3	2	1	1	1	2	5	3	Área metropolitana	Programación de salud , educación, cultura, deportes, política	Más canales infantiles
35	3	2	5	2	5	2	1	4	Área metropolitana, regional	Programación de salud , cultura	Ninguna
36	3	2	4	3	3	2	4	4	Área metropolitana	Educación, cultura	Ninguna
37	4	3	2	3	5	1	5	4	Internacional	Programación de salud	Ninguna
38	1	2	4	3	3	4	5	3	Nacional, internacional	Educación, cultura	Ninguna

	A. Con el servicio recibido por Asupaco	B. Con la calidad de la señal de televisión	C. Con la cantidad de canales que obtengo por la suscripción	D. Con el servicio técnico y de mantenimiento dispensados por la empresa	E. Con la rapidez de respuesta y solución a los requerimientos realizados	F. En recibir un servicio adicional de conexión a Internet	H. En adicionar más canales a la señal de televisión	I. En recomendar el servicio de televisión comunitaria a otras personas	J. Qué tipo de programación e información le gustaría recibir en el canal COPA TV ó CANAL 10:	K. Qué programación le gustaría recibir a en el canal COPA TV ó CANAL 10:	SUGERENCIAS
39	1	1	4	2	1	5	2	1	Local, nacional, internacional	Programación de salud	Ninguna
40	3	1	5	1	3	1	3	1	Local, área metropolitana, regional, nacional, internacional	Programación de salud	Ninguna
41	4	3	5	2	3	5	5	5	Nacional	Educación	Ninguna
42	3	3	3	4	4	4	5	5	Regional	Programación de salud , deportes	Ninguna
43	3	3	5	2	5	1	2	5	Local, área metropolitana, regional, nacional, internacional	Educación	Ninguna
44	2	1	3	4	4	3	5	1	Local, nacional, internacional	Educación, cultura	Ninguna
45	5	4	5	3	4	5	4	3	Nacional	Deportes	Ninguna
46	3	2	3	2	2	1	5	2	Local, area metropolitana, regional, nacional, internacional	Cultura	Ninguna
47	4	4	4	4	4	1	1	4	Internacional	Programación de salud , educación, cultura, deportes, política	Ninguna
48	2	1	1	1	1	1	5	1	Local, área metropolitana, regional, nacional, internacional	Deportes	Ninguna

	A. Con el servicio recibido por Asupaco	B. Con la calidad de la señal de televisión	C. Con la cantidad de canales que obtengo por la suscripción	D. Con el servicio técnico y de mantenimiento dispensados por la empresa	E. Con la rapidez de respuesta y solución a los requerimientos realizados	F. En recibir un servicio adicional de conexión a Internet	H. En adicionar más canales a la señal de televisión	I. En recomendar el servicio de televisión comunitaria a otras personas	J. Qué tipo de programación e información le gustaría recibir en el canal COPA TV ó CANAL 10:	K. Qué programación le gustaría recibir a en el canal COPA TV ó CANAL 10:	SUGERENCIAS
49	1	1	4	3	3	1	1	3	Local, área metropolitana, regional, nacional, internacional	Educación	Ninguna
50	2	2	4	3	2	1	5	4	área metropolitana	programación de salud , educación, cultura, deportes, política	mejorar el mantenimiento en época de invierno
51	3	3	4	4	5	4	5	4	local	programación de salud , educación, cultura, deportes, política	ninguna
52	1	1	3	2	1	1	3	1	nacional	programación de salud , educación, cultura, deportes, política	adicionar canales internacionales e infantiles
53	1	1	2	3	3	1	4	2	local, área metropolitana, regional, nacional, internacional	programación de salud , educación, cultura, política	ninguna
54	3	2	4	3	2	1	2	3	regional	programación de salud , cultura	canales de futbol
55	4	3	4	3	3	2	5	4	local, área metropolitana	educación, cultura	ninguna
56	3	2	4	5	4	1	3	3	local	Cultura	adicionar tnt , disney channel , discovery kids
57	4	3	4	2	5	1	4	5	área metropolitana, nacional	programación de salud , deportes	ninguna
58	3	2	4	2	3	1	1	1	local	Cultura	ninguna

	A. Con el servicio recibido por Asupaco	B. Con la calidad de la señal de televisión	C. Con la cantidad de canales que obtengo por la suscripción	D. Con el servicio técnico y de mantenimiento dispensados por la empresa	E. Con la rapidez de respuesta y solución a los requerimientos realizados	F. En recibir un servicio adicional de conexión a Internet	H. En adicionar más canales a la señal de televisión	I. En recomendar el servicio de televisión comunitaria a otras personas	J. Qué tipo de programación e información le gustaría recibir en el canal COPA TV ó CANAL 10:	K. Qué programación le gustaría recibir a en el canal COPA TV ó CANAL 10:	SUGERENCIAS
59	4	3	4	2	5	1	5	4	Local, área metropolitana, regional, nacional, internacional	programación de salud , educación, cultura, deportes, política	ninguna
60	3	3	4	5	5	1	1	4	Local	Programación de salud	Ninguna
61	3	3	4	4	4	1	5	5	Local	Programación de salud , educación, cultura, deportes, política	Ninguna
62	3	2	4	3	4	1	5	4	Área metropolitana	Programación de salud , educación, cultura, deportes, política	Adicionar canales infantiles
63	4	3	4	2	2	2	4	3	Área metropolitana	Deportes	Ninguna
64	4	3	4	3	3	2	5	4	Local, area metropolitana, regional, nacional, internacional	Programación de salud , educación, cultura, deportes, política	Ninguna
65	1	2	3	1	1	1	3	3	Regional	Cultura	Ninguna
66	2	1	3	2	2	1	4	4	Regional	Programación de salud , deportes	Ninguna
67	1	1	1	1	1	1	3	1	Local	Programación de salud , educación, cultura, deportes	Control al contrabando
68	5	3	4	3	2	3	4	5	nacional	programación de salud	ninguna

	A. Con el servicio recibido por Asupaco	B. Con la calidad de la señal de televisión	C. Con la cantidad de canales que obtengo por la suscripción	D. Con el servicio técnico y de mantenimiento dispensados por la empresa	E. Con la rapidez de respuesta y solución a los requerimientos realizados	F. En recibir un servicio adicional de conexión a Internet	H. En adicionar más canales a la señal de televisión	I. En recomendar el servicio de televisión comunitaria a otras personas	J. Qué tipo de programación e información le gustaría recibir en el canal COPA TV ó CANAL 10:	K. Qué programación le gustaría recibir a en el canal COPA TV ó CANAL 10:	SUGERENCIAS
69	2	1	3	2	1	1	5	4	regional	programación de salud , educación	ninguna
70	3	2	1	2	1	5	5	5	internacional	Cultura	ninguna
71	3	3	4	3	3	1	3	5	local, área metropolitana, regional, nacional, internacional	programación de salud , educación, cultura, deportes, política	ninguna
72	2	1	1	1	3	1	5	1	local	programación de salud , educación, cultura, deportes, política	adicionar canales infantiles
73	5	4	5	4	4	4	5	5	Local, area metropolitana, regional, nacional, internacional	Programación de salud , educación, cultura, deportes, política	Ninguna
74	4	3	2	3	3	1	2	1	Local, regional	Programación de salud , cultura, deportes	Ninguna
75	3	4	4	3	3	1	4	5	nacional	programación de salud	programar novelas
76	3	2	3	4	4	2	3	5	local	programación de salud	ninguna
77	5	3	4	4	4	1	5	5	local, area metropolitana, regional, nacional, internacional	programación de salud , educación	futbol
78	1	1	3	2	1	1	2	1	area metropolitana	Deportes	ninguna

	A. Con el servicio recibido por Asupaco	B. Con la calidad de la señal de televisión	C. Con la cantidad de canales que obtengo por la suscripción	D. Con el servicio técnico y de mantenimiento dispensados por la empresa	E. Con la rapidez de respuesta y solución a los requerimientos realizados	F. En recibir un servicio adicional de conexión a Internet	H. En adicionar más canales a la señal de televisión	I. En recomendar el servicio de televisión comunitaria a otras personas	J. Qué tipo de programación e información le gustaría recibir en el canal COPA TV ó CANAL 10:	K. Qué programación le gustaría recibir a en el canal COPA TV ó CANAL 10:	SUGERENCIAS
79	3	2	4	3	2	5	5	5	nacional	programación de salud	ninguna
80	5	4	2	5	5	4	5	3	área metropolitana, nacional	Cultura	ninguna
81	3	2	4	2	4	1	3	4	Regional	Programación de salud	Ninguna
82	4	1	4	4	3	1	2	1	Local	Programación de salud	Ninguna
83	1	1	1	3	4	1	5	3	Local	Programación de salud , educación, cultura, deportes, política	Adicionar canales infantiles y películas
84	3	1	2	3	4	2	4	3	Área metropolitana	Programación de salud , educación, cultura, deportes, política	Ninguna
85	1	1	1	3	4	1	2	1	Local	Programación de salud , educación, cultura, política	Ninguna
86	3	1	1	3	3	2	3	2	Área metropolitana	Programación de salud , educación, cultura, deportes	Ninguna
87	2	2	4	3	2	1	4	3	Local, área metropolitana, regional	Programación de salud , educación	Ninguna
88	3	1	3	3	3	2	3	4	Local, área metropolitana, regional, nacional, internacional	Programación de salud , educación, cultura, deportes, política	Ninguna

	A. Con el servicio recibido por Asupaco	B. Con la calidad de la señal de televisión	C. Con la cantidad de canales que obtengo por la suscripción	D. Con el servicio técnico y de mantenimiento dispensados por la empresa	E. Con la rapidez de respuesta y solución a los requerimientos realizados	F. En recibir un servicio adicional de conexión a Internet	H. En adicionar más canales a la señal de televisión	I. En recomendar el servicio de televisión comunitaria a otras personas	J. Qué tipo de programación e información le gustaría recibir en el canal COPA TV ó CANAL 10:	K. Qué programación le gustaría recibir a en el canal COPA TV ó CANAL 10:	SUGERENCIAS
89	1	1	1	2	2	1	3	1	regional	programación de salud , educación, cultura, deportes, política	ninguna
90	4	2	4	4	4	2	4	4	área metropolitana	programación de salud	ninguna
91	3	1	1	3	4	1	5	4	área metropolitana	programación de salud , educación, cultura, deportes	ninguna
92	3	2	4	3	3	1	3	5	local	programación de salud , educación, cultura, deportes, política	ninguna
93	3	4	4	4	5	1	5	5	local	programación de salud , educación, cultura, deportes, política	ninguna
94	3	1	2	3	3	1	5	1	local	programación de salud , educación, cultura, deportes, política	adicionar canales de Deporte
95	1	1	5	1	2	5	5	1	local, internacional	programación de salud , cultura	adicionar canales de Deporte
96	2	1	3	4	5	1	5	3	local	programación de salud , educación, cultura, deportes	CANALES INFANTILES Y DE PELICULAS
97	5	4	4	3	3	2	5	4	local, regional	programación de salud , cultura, deportes	CANALES INFANTILES
98	4	2	4	3	2	1	5	5	local, área metropolitana, regional, nacional, internacional	programación de salud , cultura, política	ninguna

	A. Con el servicio recibido por Asupaco	B. Con la calidad de la señal de televisión	C. Con la cantidad de canales que obtengo por la suscripción	D. Con el servicio técnico y de mantenimiento dispensados por la empresa	E. Con la rapidez de respuesta y solución a los requerimientos realizados	F. En recibir un servicio adicional de conexión a Internet	H. En adicionar más canales a la señal de televisión	I. En recomendar el servicio de televisión comunitaria a otras personas	J. Qué tipo de programación e información le gustaría recibir en el canal COPA TV ó CANAL 10:	K. Qué programación le gustaría recibir a en el canal COPA TV ó CANAL 10:	SUGERENCIAS
99	3	2	4	3	3	2	5	4	Nacional	Educación	Ninguna
##	2	2	3	3	3	3	4	3	Área metropolitana	Educación	Ninguna
##	4	3	2	3	3	3	5	4	Local, área metropolitana, regional, nacional, internacional	Programación de salud , educación, cultura	Ninguna
##	1	1	3	1	1	1	5	1	Regional	Programación de salud	Ninguna
##	2	1	1	1	2	1	5	1	Local	Programación de salud , educación, cultura, deportes, política	Canales infantiles
##	4	3	5	2	1	3	5	1	Internacional	Deportes	Ninguna
##	4	4	5	4	3	1	5	5	Local	Educación	Ninguna
##	2	3	4	4	2	1	1	4	Internacional	Deportes	Ninguna

Anexo A. ENCUESTA DE SATISFACCION ASUPACO

Encuesta de satisfacción						
Califique su nivel de satisfacción en una escala de 1 a 5 donde 1 es muy insatisfecho y 5 muy satisfecho, Que tan satisfecho se encuentra usted?						
		Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
		1	2	3	4	5
1	a) Con el servicio recibido por Asupaco	1	2	3	4	5
2	b) Con la calidad de la señal de televisión	1	2	3	4	5
3	c) Con la cantidad de canales que obtengo por la suscripción	1	2	3	4	5
4	Con el servicio técnico y de mantenimiento dispensados por la empresa	1	2	3	4	5
5	Con la rapidez de respuesta y solución a los requerimientos realizados	1	2	3	4	5
Califique Que tan interesado está usted, en una escala de 1 a 5 donde 1 es nada interesado y 5 es muy interesado						
1	En recibir un servicio adicional de conexión a Internet	1	2	3	4	5
2	En adicionar más canales a la	1	2	3	4	5

	señal de televisión						
3	En recomendar el servicio de televisión comunitaria a otras personas	1	2	3	4	5	
PREFERENCIA DE PROGRAMACION							
Qué tipo de programación e información le gustaría recibir en el canal COPA TV ó CANAL 10:							
1) Local.							
2) Área Metropolitana							
3) Regional							
4) Nacional							
5) internacional							
Qué programación le gustaría recibir a en el canal COPA TV ó CANAL 10:							
1) Temas de salud							
2) Cultura.							
3) Educación							
4) Deportes							
5) Política.							
OTRAS SUGERENCIAS							

Anexo C. Encuesta de Análisis interno y externo.

CAPACIDAD TALENTO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel Académico		x						x	
Experiencia	x							x	
Estabilidad	x							x	
Rotación		x						x	
Ausentismo			x				x		
Sentido de pertenencia				x			x		
Motivación				x			x		
Nivel de remuneración				x			x		
Accidentalidad de trabajo			x						x
Índices de desempeño				x				x	
Manual de Funciones				x				x	
Políticas de Selección de personal				x				x	
Incentivos				x			x		
Capacitaciones				x			x		
Clima Laboral				x			x		

CAPACIDAD TECNOLOGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Habilidad Técnica					x			x	
Capacidad de Innovación				x				x	
Nivel Tecnológico de Productos				x				x	
Efectividad de pdución de servicios			x					x	
Valor agregado del producto				x				x	
Aplicación tecnológica computarizad			x					x	
Manejo precios de competencia			x					x	
Coordinación con otras áreas			x					x	
Flexibilidad de la prest. del servicio			x					x	
Maquinaria para muestras									
Utilización de servicios externos			x					x	
Inversión en tecnología				x			x		
Investigación nuevas tecnologías				x			x		

RECURSOS OPERACIONALES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Tecnología Utilizada				x			x		
Capacidad de Producción		x		x			x		
Sistema de Costos			x	x					
Control de Ingresos de Producción				x			x		
Control de Gastos de Distribución				x			x		
Gastos de Publicidad y Promoción				x			x		
Descuentos pronto pago				x			x		
Márgenes de utilidad Operacional				x			x		

	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
Nivel de calidad exigida y ofrecida				x			x		
Presupuesto de compras				x			x		
Políticas de precios				x			x		
Maquinaria				x			x		
Plazos de entrega			x				x		
Gastos de equipo de ventas			x				x		
Control de rendimiento de máquinas				x				x	
Calidad de insumos y materiales		x					x		
Inventarios de hilos									
Control de rendimiento de operarias									
Mano de Obra calificada		x					x		
Tecnología avanzada									
Control de Costos por referencia									
Historial de diseño por cliente									
Servicio al cliente		x					x		
Cumplimiento de entrega de		x					x		
Entrega de muestras									
Control de Inventarios									
Análisis de consumo de insumos									

VARIABLES EXTERNAS

El análisis del entorno es un conjunto de factores que tienen influencia potencial y permanente sobre la empresa, la competencia y la demanda, y afectan a la actividad y desarrollo de la organización y condicionan la consecución de los objetivos.

El entorno ejerce sobre la empresa un impacto mucho mayor que el que está puede ejercer sobre el primero.

Toda empresa está en continua interacción con su entorno y de cómo se desarrolla esta relación depende que la organización sobreviva y crezca.

Los factores configuran oportunidades (potencialmente explotables) y amenazas (a veces predecibles) para la empresa. El conocimiento de estos factores es imprescindible para la formulación de estrategias.

El entorno actual se caracteriza por su dinamismo, su incertidumbre, los cambios frecuentes y poco previsible y sus defectos tienen gran repercusión en los resultados que se obtienen

A.. Los factores económicos afectan directamente en la microeconomía empresarial. A raíz de la Crisis económica del país, el desempleo, la baja tasa del consumo y la falta de dinero circulante se produce un efecto negativo sobre las ventas de la empresa

FACTORES ECONOMICOS	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Desempleo		x							
Impuestos		x						x	
P.I.B.		x						x	
Poder Adquisitivo		x						x	
Política Crediticia		x						x	

B. Factores socio-demográficos. Son factores que condicionan el tamaño y la evolución de los mercados dando oportunidad de aparecer a nuevos o provocar un descenso de otros

FACTORES SOCIO- DEMOGRAFICOS	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Tamaño de la población					x		x		
Estructura de la Población					x		x		
Distribución Geográfica					x			x	
Tasa de Natalidad					x			x	
Esperanza de vida					x			x	
Nivel de Formación					x			x	
Tasa de desempleo					x			x	
Guerrilla y Delincuencia			x						x

C. Factores culturales. Los factores culturales hacen referencia al conjunto de actitudes, valores, creencias, tradiciones, recuerdos, conocimientos, etc, compartidos por la mayoría de los miembros de una sociedad en un momento determinado

FACTORES CULTURALES	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
			x						x
Cultura de la moda			x						x
Importancia del vestir			x						x
Importancia de marcas		x						x	

D. Factores políticos. Se refieren a Instituciones Públicas que pueden actuar sobre el mercadeo y las empresas

FACTORES POLITICOS	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Política a partir de 1990					x			x	
Apertura de Mercados					x			x	
Políticas Fiscales					x			x	
Intervención Gubernamental					x			x	
Acuerdos entre país					x			x	
Incentivos a exportación									
Políticas de aranceles					x			x	

E. Factores legales. Toda norma vigente en todo el país

FACTORES LEGALES	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Libre Competencia	x						x		
Seguridad de producto									
Derecho al consumidor	x						x		
Organización mundial del Comercio									
Políticas de Aranceles									
Requisitos de exportación									
Normas Iso de calidad		x						x	

F. Factores tecnológicos. El desarrollo tecnológico acelerado ejerce una fuerte influencia en las empresas, exigiéndoles una intensa política de innovación

FACTORES MEDIOAMBIENTALES	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Escasez de Recursos			x						x
Encarecimiento de Recursos			x						x
Exportación de recursos									
Encarecimiento de energía			x						x