

CONTENIDO

CAPÍTULO I	5
1. Antecedentes	5
2. Planteamiento del Problema	5
2.1 Formulación del Problema	7
2.2 Sistematización del Problema.....	7
3. Objetivo General.....	7
3.1 Objetivo Específico.....	7
4. Justificación Teórica	7
5. Marco Teórico	8
6. Hipótesis	10
7. Estructura Organizacional.....	10
8. Estructura Funcional.....	14
8.1 Presidenta Ejecutiva.....	14
8.2 Departamento Administrativo Quito	14
8.2.1 Director Regional	14
8.2.2 Asistente de Gerencia.....	15
8.2.3 Asistente de Presidencia Guayaquil.....	15
8.2.4 Recursos Humanos Guayaquil.....	16
8.2.5 Recepcionistas	16
8.2.6 Mantenimiento y Limpieza.....	16
8.2.7 Director Financiero	16
8.2.8 Asistente Financiero	17
8.3 Comercialización y Ventas.....	17
8.3.1 Vicepresidente Comercial	17
8.3.2 Director Regional de Comercialización	17
8.3.3 Ejecutivas de Cuentas	18
8.4 Dirección de Noticias.....	18
8.4.1 Vicepresidente de Noticias.....	18
8.4.2 Director Regional	18
8.4.3 Coordinadora de Noticias.....	18
8.4.4 Asistente de Noticias	19
8.4.5 Reporteros	19

8.5 Producción	19
8.5.1 Director Nacional de Producción.....	19
8.5.2 Supervisión de Producción	20
8.6 Dirección Nacional de Operaciones	20
8.6.1 Dirección Nacional	20
8.6.2 Jefe Regional de Operaciones	20
8.6.3 Switcher, VTR	21
8.6.4 Camarógrafos	21
8.6.5 Choferes.....	21
9 Estructura Legal.....	22
CAPÍTULO 2	23
2. Análisis Situacional de Telerama S.A.	23
2.1 Análisis Externo.....	23
2.1.1 Macro Entorno.....	23
- FACTORES POLÍTICOS	23
- FACTORES ECONÓMICOS.....	29
- FACTORES TECNOLÓGICOS.....	33
- FACTORES SOCIOCULTURALES.....	36
2.1.2 Micro Entorno.....	37
A. Competidores Actuales:	38
B. Competidores Futuros.	39
C. Clientes.	40
D. Proveedores:	41
E. Sustitutos.-	42
2.1.3 Análisis interno	43
- Capacidad Administrativa	43
- Capacidad de Producción	44
- Capacidad Operativa	45
- Capacidad Financiera.....	46
- Capacidad de Marketing	47
2.2 Matriz POAM.....	48
2.3 Matriz PCI	49
2.4 Matriz Ofensiva	50
2.5 Matriz Defensiva.....	51

2.6 Matriz FODA	53
2.7 Planes de Acción	54
2.7.1 Objetivos de Crecimiento.....	54
2.7.2 Objetivos de Producción.....	56
2.8 Balanced Scorecard BSC	59
2.8.1 Plan de Acción Balanced Scorecard	60
2.8.2 Mapa Estratégico.....	63
CAPÍTULO 3	65
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	65
3.1 MISIÓN.....	65
3.2 VISIÓN	66
3.3 PRINCIPIOS Y VALORES.....	66
3.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	68
3.4.1 Objetivos de Crecimiento.....	68
3.4.2 Objetivos de Producción.....	69
3.5 ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS	69
3.5.1 Estrategias de crecimiento.....	69
3.5.2 Estrategias de Producción	70
3.6 JERARQUIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEPARTAMENTALES	70
3.6.1 Objetivos por Departamentos.....	70
CAPÍTULO 4	74
4. PROPUESTA ESTRATÉGICA	74
4.1 CADENA DE VALOR GENÉRICA	74
Desglose de los eslabones.....	75
4.1.1 Actividades Primarias:.....	75
4.1.2 Actividades de apoyo.....	78
4.1 DISEÑO DE PROCESOS CRÍTICOS	79
4.2.1 MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	118
4.3 Estrategia Competitiva	138
4.4 Estrategia Recursos Humanos	140
4.6 Estrategia de Comercialización y Ventas.....	142
CAPÍTULO 5	146
1. ANÁLISIS FINANCIERO.....	146
5.1 Inversión.....	146
5.2 Flujo de Caja sin mejora.....	147

5.3 Flujo de Caja con Mejora	149
5.4 Análisis Beneficio – Costo	150
5.5 Evaluación del Proyecto.....	150
CAPÍTULO 6	153
6.1 Conclusiones	153
6.2 Recomendaciones	154
7. BIBLIOGRAFÍA.....	156
7.1 LINKOGRAFÍA.....	157

CAPÍTULO I

1. Antecedentes

Telerama S.A., cadena televisiva ciento por ciento ecuatoriana, nace de la visión de dos empresarios cuencanos, ante la imperiosa necesidad de contar con un canal netamente cultural, que sea capaz de asumir la responsabilidad al encaminar a la teleaudiencia por el sendero de la ciencia, tecnología de la veraz y oportuna información.

Originó su señal matriz en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, el 3 de noviembre de 1993, años mas tarde, el 30 de noviembre de 1997, abrió las puertas de sus estudios de Guayaquil, provincia del Guayas, y el 14 de Julio de 2001 inauguró sus estudios en Quito, en ejecución de la afirmativa respuesta brindada por los televidentes, clientes, auspiciantes y agencias de publicidad que día a día depositan su confianza en la experiencia y profesionalismo.

Cubre con su señal todo el territorio ecuatoriano mediante frecuencias televisivas en VHF, UHF TV CABLE, UNIVISA y al mundo entero a través de la página web www.etvtelerama.com y Ecuador Media On Line.¹

2. Planteamiento del Problema

La falta de conocimiento de la misión, visión y objetivos por parte del personal de Televisión Ecuatoriana S.A., ha dado lugar que no conozcan la razón de ser de la empresa la falta de desconocimiento del futuro o lo que la organización desea alcanzar a través de sus colaboradores, es así que esto ha permitido que no existan los mecanismos adecuados para alcanzar la meta propuesta por los directivos, la misma que no ha sido formada documentaria ni estratégicamente para que todos puedan perseguir lo planteado y por ende la falta de compromiso con la organización; ocasionado que no se apliquen ni por los directivos ni el personal en general adecuadamente las normas y políticas internas que se ha elaborado mediante el Reglamento Interno del Trabajo

¹ www.etvtelerama.com

Al no existir una estructura ni el direccionamiento organizacional como base fundamental para poder coordinar el trabajo de cada departamento los colaboradores no conocen a quien dirigirse frente a una situación que se presenta o aún en sus labores diarias, todo esto ha causado diferentes conflictos y problemas ya que no existe una orientación al logro de los objetivos a nivel general de toda la organización; es decir no se cuenta con procesos adecuados en los departamentos, lo que ha generado que no se realice una planificación correcta a corto, mediano ni largo plazo; a su vez ha ocasionado la falta de un funcionamiento institucional. Todo esto ha generado que los errores en el departamento financiero no trabaje de la mano con el departamento de ventas y no se planteen objetivos para alcanzarlos por ende la organización se vea afectada en retrasos de sueldos, y la falta de capital de trabajo para el desempeño de las actividades ha sido evidente; son frecuentes los errores en facturación las mismas que no llegan a tiempo al lugar del destino lo que ocasiona retraso en los pagos por parte de los clientes; incumpliendo así al compromiso adquirido con los proveedores.

Al preexistir estos inconvenientes cada mes la alta rotación de personal que se presenta en un promedio de 4 meses a un año no ha permitido que se forme una cultura organizacional donde se pueda crear ciertas conductas aceptables e inhibir otras generándose así la falta de la participación, el compromiso, la responsabilidad y la conducta madura de todos los miembros hacia la organización, en consecuencia la comunicación con el personal no se ha desarrollado en buena manera, ni en los niveles de línea vertical de arriba hacia abajo, es decir las instrucciones que se recibe por los jefes inmediatos o superiores no llegan con claridad y menos aún la comunicación que va hacia arriba donde se relaciona con los estados emocionales, las preocupaciones y reclamos del personal², que en muchas ocasiones no se ha considerado como parte fundamental para que las personas asimilen en forma adecuada el compromiso que se debe adquirir con la organización

² <http://www.rrppnet.com.ar/clasesdecomunicacion.htm>

2.1 Formulación del Problema

¿Cómo la Planificación Estratégica permitirá establecer la estructura y el direccionamiento organizacional para Televisión Ecuatoriana Telerama S.A.?

2.2 Sistematización del Problema

- ¿Mediante un análisis general, qué efectos se ha evidenciado al no contar la organización con una estructura y un direccionamiento estratégico?
- ¿Qué mecanismos contribuirán a alcanzar los objetivos de Telerama S.A. al realizar el direccionamiento estratégico?
- ¿Qué aspectos se debe considerar al no contar la organización con un clima organizacional correcto; que influye negativamente entre los colaboradores?
- ¿Cómo aportaría al desarrollo institucional las inversiones, a aplicar en el Plan Estratégico de Telerama S.A.?

3. Objetivo General

Diseñar la Planificación Estratégica para Telerama S.A.; que permita cumplir los lineamientos generales y específicos para la organización.

3.1 Objetivo Específico

- 1 Realizar el análisis situacional interno como externo de Telerama, para evidenciar los efectos por la falta de un direccionamiento estratégico.
- 2 Establecer la propuesta Estratégica organizacional a fin de generar una cultura organizacional
- 3 Determinar el direccionamiento estratégico para Telerama S.A.
- 4 Determinar el costo - beneficio en la aplicación del Plan Estratégico

4. Justificación Teórica

En los últimos tres años la situación de Telerama S.A. ha sido complicada por la falta de una estructura y un direccionamiento estratégico el mismo que se ha reflejado en el comportamiento de los colaboradores en todos los niveles, la rotación del personal en este último año fue del 23%³ a nivel nacional de un total de 162 colaboradores; y la falta de conocimiento de una cultura organizacional ha dado como resultado la falta de compromiso y la lealtad hacia la Institución; es por esto que se propone la creación de este proyecto aplicando los conocimientos de administración y planificación con empresas inteligentes y la satisfacción del cliente interno, para ofrecer un servicio de calidad hacia los clientes externos.

5. Marco Teórico

La misión y la visión en toda organización son de vital importancia ya que se debe definir con que propósito fue creada no siendo definitiva ni estática así mismo avizorando el futuro que se desea alcanzar; buscando el equilibrio con lo que quiere y lo que realmente puede hacer la Institución; Es así que Chiavenato en su libro Administración Proceso Administrativo afirma que “Las empresas no funcionan de manera improvisada, se debe identificar las oportunidades y amenazas del ambiente donde opera la empresa, así como evaluar las limitaciones y fortalezas”⁴. Dado que los objetivos organizacionales se deben establecer según lo menciona Certo en su libro Administración Moderna “son metas a las cuales le apunta un sistema financiero abierto”⁵. Aquí indica la importancia que existe al crear objetivos organizacionales mediante un proceso con el entorno reflejado en los clientes, competidores, Gobierno obteniendo así el producto. Así como también la Planeación Estratégica se debe considerar todos los factores tanto endógenos como exógenos que pueden afectar a la organización para en base a ello poder realizar la toma de decisiones, que se elabora mediante el “Análisis ambiental, donde se analizan los mercados, competencia, tecnología, economía, Gobierno, Legislación, etc. Mediante oportunidades y amenazas generales y

³ Información otorgada por RR HH

⁴ Administración Proceso Administrativo – tercera edición, Idalberto Chiavenato, p. 145, 50

⁵ Administración Moderna – octava edición, Samuel C. Certo, p. 104

específicas de la empresa; así como también el Análisis organizacional de las fuerzas y debilidades operacionales y de los recursos disponibles en la empresa. A su vez la formulación de alternativas de estrategias, mediante la toma de decisiones globales y amplias que producirán efectos en el futuro de la empresa”⁶.

Por otro lado Drucker indica que “La utilidad no es una causa sino una consecuencia del desempeño de la empresa en marketing, innovación y productividad. Es un resultado necesario al servicio de funciones económicas esenciales y es la prueba primordial del desempeño”⁷; es decir que se debe poner atención en cuan eficiente han sido todas las áreas de la organización para generar utilidades para los accionistas, y creando un flujo de efectivo que permita saldar los compromisos financieros.

El desarrollo organizacional es de vital importancia puesto que se debe tener una actitud de cambio permanente para poderse acoplar a las nuevas tendencias del mercado, así Warren Bennis lo describe como “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos”⁸ James Harrington en su libro Mejoramiento de los Procesos indica “nada puede dejarse al azar en los millones de momentos de la verdad que se presentan cuando los clientes entran en contacto con su organización. Para coordinar estos momentos de la verdad, debe cambiar sus formas de pensar, actuar y hablar. Tiene que dejar de pensar en la estructura organizacional y empezar a centrarse en los procesos que controlan estas interacciones con el cliente.” Es decir el autor menciona que todos en la organización deben cambiar su pensamiento hacia el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos ya que si esto no existe no se puede obtener resultados positivos que beneficien a todos los integrantes de la misma.⁹

⁶ Administración Proceso Administrativo tercera edición, Idalberto Chiavenato, p.116,117

⁷ Peter F. Ducker, Administración, responsabilidades, tareas, prácticas, Sao Paulo, Pionera, Vol 1, p. 77

⁸ Desarrollo Organizacional, Luis Ferrer Pérez, p. 15

⁹ Mejoramiento de los Procesos, James Harrington

6. Hipótesis

El diseño de la Planificación Estratégica permitirá a Telerama S.A. desarrollar objetivos de corto y largo plazo bajo una cultura organizacional bien definida, con el fin de tener una mayor participación en el mercado.

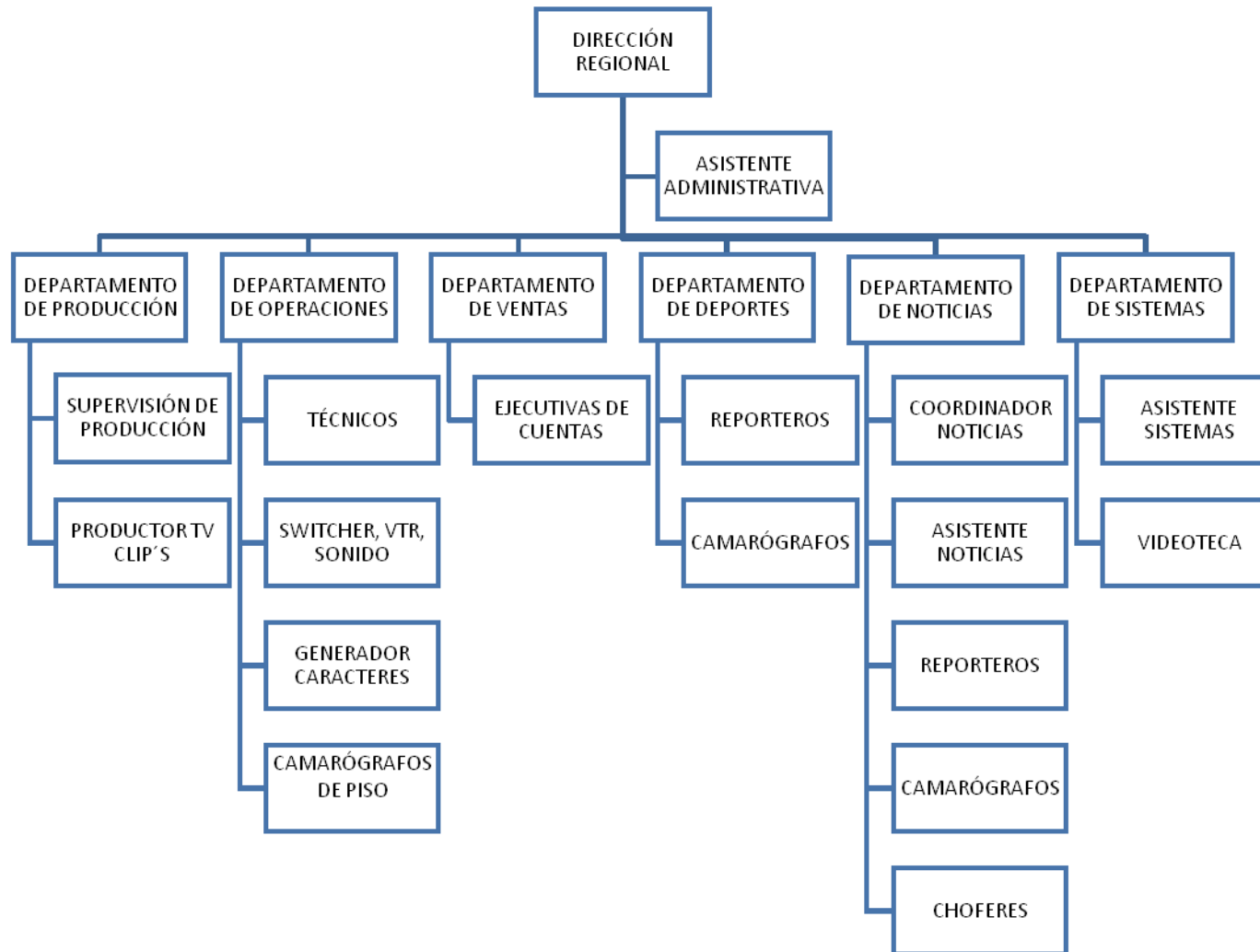
7. Estructura Organizacional

A continuación se presenta la estructura organizacional que al momento posee la empresa Telerama S.A.

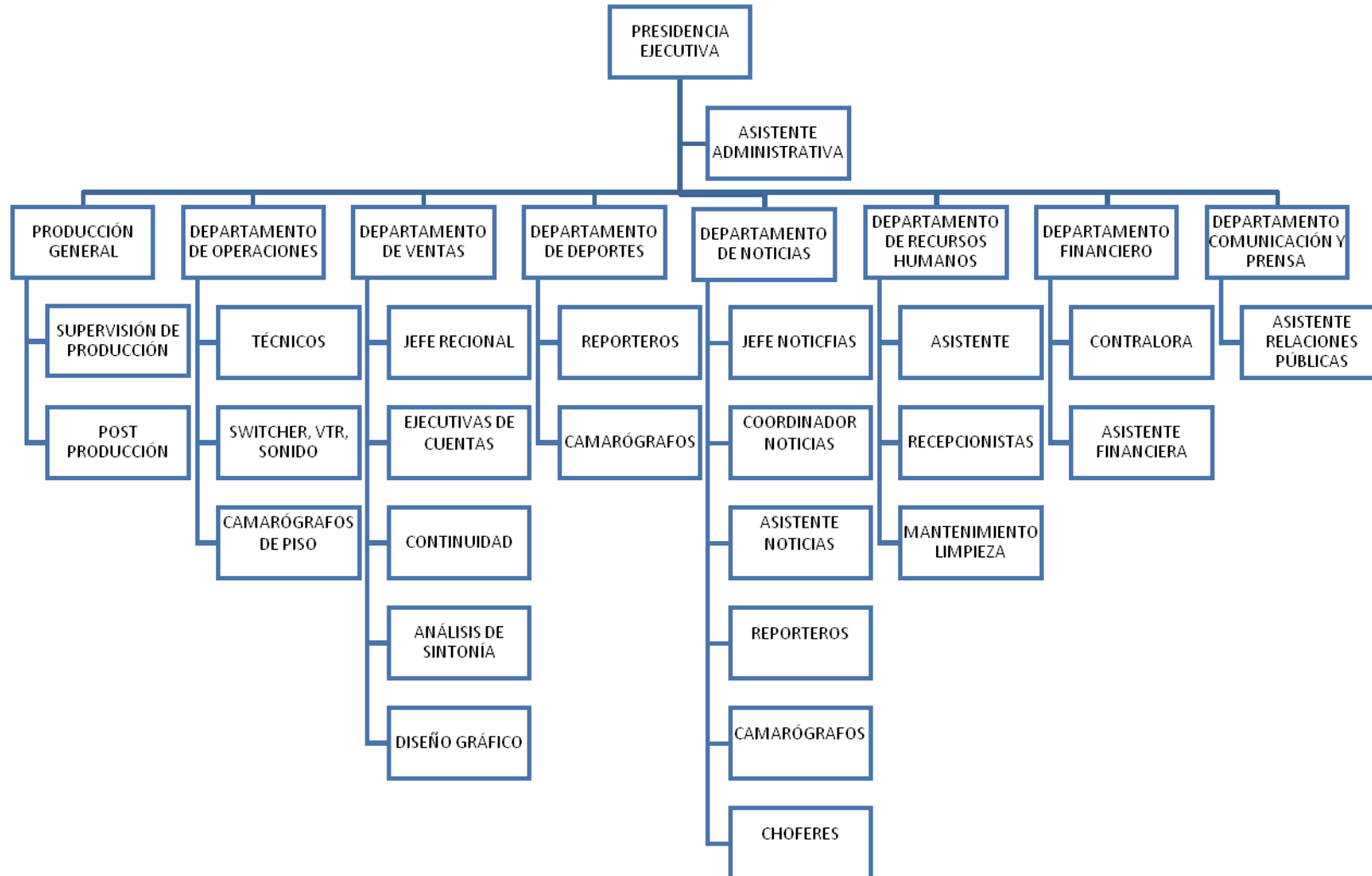
ORGANIGRAMA GENERAL



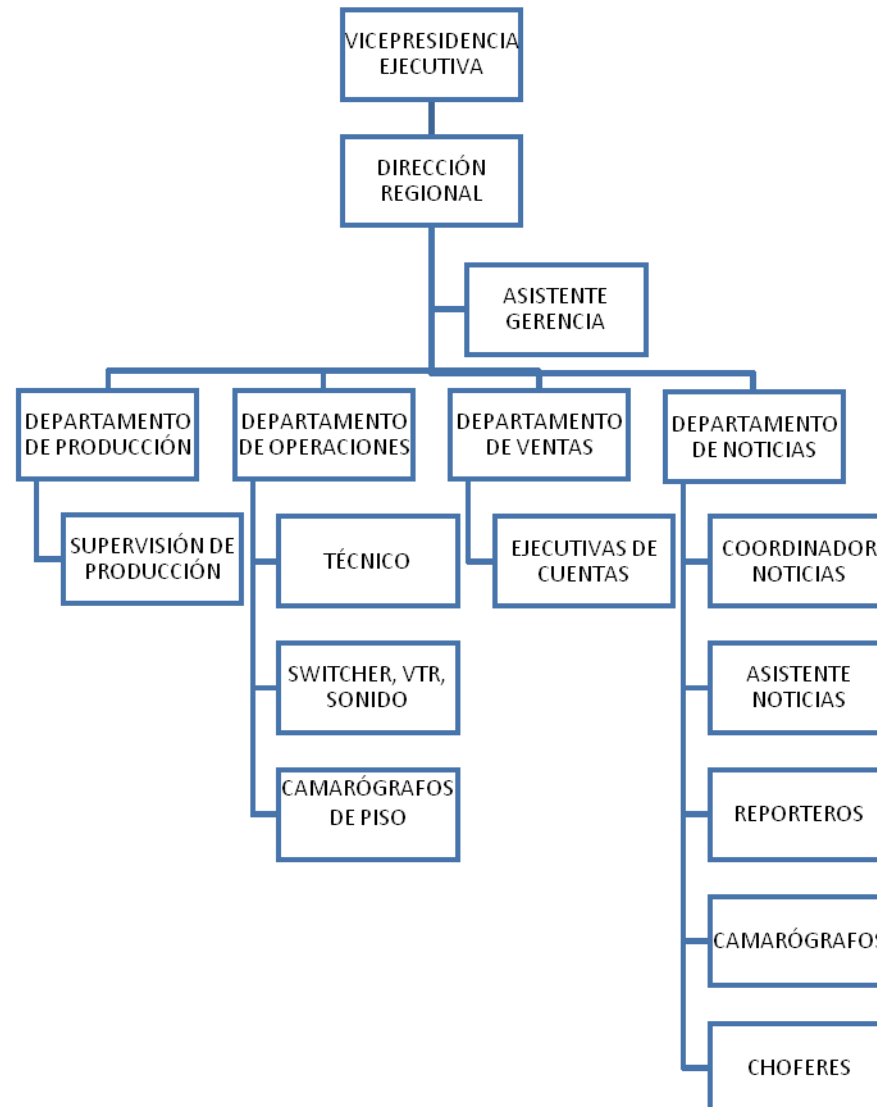
ORGANIGRAMA CUENCA



ORGANIGRAMA GUAYAQUIL



ORGANIGRAMA QUITO



8. Estructura Funcional

Se presenta la estructura Funcional a continuación:

8.1 Presidenta Ejecutiva

- Convocar las juntas generales y del directorio y acudir a ellas
- Ser parte integrante del Directorio con voz pero sin derecho a voto
- Firmar conjuntamente con el Presidente los títulos de acciones
- Administrar todos los negocios de la compañía
- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Compañía
- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la junta General y del Directorio
- Sin perjuicio de lo dispuesto en el Artículo doce de la ley de Compañías, comprar, vender y obligar a la sociedad en todo acto o contrato que llegue hasta la mitad del capital social
- Nombrar y remover funcionarios y empleados, salvo aquellos que sean competencia de la Junta General y del Directorio
- Informar anualmente a la Junta General de accionistas sobre las actividades de la compañía
- Conferir poderes o autorizaciones a los Gerentes y Administradores de las sucursales, agencias o secciones de la compañía
- Abrir y cerrar cuentas en los bancos del País como del extranjero o en entidades de crédito y determinar las firmas autorizadas que giren sobre ellas
- Celebrar contratos de cualquier clase dentro y fuera del País, con sujeción a los límites y normas establecidas en estos estatutos sociales
- Formular para el conocimiento y aprobación del Directorio el presupuesto anual de la Compañía

8.2 Departamento Administrativo Quito

8.2.1 Director Regional

- Cumplir y hacer cumplir el manual de la organización
- Asistir a las reuniones de directorio
- Asistir en representación de la Presidencia y Vicepresidencia ejecutiva en actos públicos y privados con previa autorización.
- Negociaciones de canjes
- Negociaciones con asuntos relacionados a los talentos del canal
- Revisión del combustible asunto choferes
- Supervisión del mantenimiento de los vehículos

8.2.2 Asistente de Gerencia

- Cumplir el manual de la organización
- Supervisión del personal en el fiel cumplimiento de las políticas del canal
- Jefe de personal
- Registro de Horas extras de los departamentos operaciones, producción y administración
- Responsable de caja chica
- Responsable de los suministros para los departamentos
- Registro de gasolina por cada uno de los vehículos

8.2.3 Asistente de Presidencia Guayaquil

- Seleccionar y contratar al personal para las vacantes
- Controlar el buen uso del manual de organización
- Jefe de personal a nivel nacional
- Aprobación y revisión de horas extras
- Distribución del trabajo en los diferentes departamentos de la organización
- Autorización de permisos
- Revisión de contratos de trabajo
- Autorización y firma de certificados de trabajo
- Autorización de compras de suministros para los diferentes departamentos

8.2.4 Recursos Humanos Guayaquil

- Cumplir con el manual de la organización
- Revisar las horas extras que cada departamento ha elaborado
- Elaboración de roles de pagos, vacaciones anuales y todo lo concerniente a nómina
- Elaboración de contratos de trabajo
- Elaboración y actualización de las carpetas de cada empleado
- Elaboración de certificados de trabajo

8.2.5 Recepcionistas

- Cumplir el manual de la organización
- Contestar el teléfono en forma cortés y adecuada
- Recibir mensajes en ausencia de alguna persona de la institución
- Control del ingreso y salida del personal
- Elaboración de memorando y comunicados internos
- Coordinación con los guardias de seguridad para el ingreso a los visitantes

8.2.6 Mantenimiento y Limpieza

- Limpieza de las instalaciones incluye escritorios
- Compras del material de limpieza
- Limpieza de todos los set de la institución
- Limpieza de las tazas, vasos
- Responsabilidad de la cafetería

8.2.7 Director Financiero

- Elaboración del presupuesto anual
- Revisión y control de la contabilidad de la organización
- Autorización de pagos a proveedores

- Autorización de elaboración de cheques
- Informes semanales a la Presidencia Ejecutiva

8.2.8 Asistente Financiero

- Elaboración de cheques
- Elaboración de retenciones
- Elaboración de informes semanales
- Cobros a proveedores

8.3 Comercialización y Ventas

8.3.1 Vicepresidente Comercial

- Representación de la organización en actos referente al tema comercial
- Autorización de descuentos en propuestas publicitarias
- Propuestas para nuevos programas de acuerdo a la demanda de los televidentes y o clientes
- Visita una vez por mes a las sucursales Quito, Cuenca
- Entrega de metas a cumplir en ventas cada año
- Asistencia a eventos de clientes y o agencias de publicidad

8.3.2 Director Regional de Comercialización

- Cumplimiento del manual de funciones
- Representación regional en reuniones de acuerdo al tema de comercialización
- Control y supervisión de las ejecutivas de cuentas
- Aprobación de descuentos en base a tabla autorizada por el Vicepresidente Comercial
- Cumplimiento del presupuesto asignado cada año
- Asistencia a eventos de clientes y o agencias de publicidad
- Entrega de reportes de ventas semanal al Gerente Nacional

8.3.3 Ejecutivas de Cuentas

- Cumplimiento del manual de funciones
- Visita a clientes directos y agencias
- Asistencia a reuniones y o eventos por invitación de los clientes
- Reportarse cada día al Gerente Regional de Comercialización
- Reporte de visitas y respuestas de los clientes y o agencias de publicidad cada semana

8.4 Dirección de Noticias

8.4.1 Vicepresidente de Noticias

- Representación en reuniones externas referente al tema noticioso
- Visita una vez por mes a las ciudades de Guayaquil
- Autorizar las coberturas de temas relevantes al tema noticioso
- Entregar informes a la Presidencia Ejecutiva sobre el desenvolvimiento del departamento de noticias

8.4.2 Director Regional

- Autorizar coberturas no complejas referente a la noticias
- Revisar las fichas entregadas por los reporteros
- Reunión con el personal de cada ciudad para coordinar los temas a cubrir cada día
- Representar en reuniones donde el Vicepresidente de noticias no pueda llegar con previa autorización
- Autorización para el pago de horas extras del departamento de noticias

8.4.3 Coordinadora de Noticias

- Coordinar las coberturas diarias con el equipo de noticias (reportero, camarógrafo y chofer)
- Revisión del periódico, beeper para las coberturas diarias
- Coordinar los invitados para las entrevistas en los noticieros

- Reporte semanal de horas extras del departamento de noticias
- Reporte semanal sobre el desenvolvimiento del personal en el área de noticias
- Coordinar juntamente con Producción los temas que van a salir al aire en las noticias de cada día

8.4.4 Asistente de Noticias

- Coordinar juntamente con la jefe de información las coberturas para el equipo de noticias (reportero, camarógrafo y chofer)
- Pasar las notas de los reporteros para que sean revisado por el Director Regional
- Realizar notas leídas revisando los periódicos
- Coordinar con el equipo de noticias el desplazamiento para otras coberturas del equipo de noticias
- Leer los periódicos para revisar sobre alguna noticia para la cobertura
- Pasar el Promter para los presentadores
- Hacer notas leídas para los noticieros

8.4.5 Reporteros

- Leer los periódicos para revisar temas relevantes al tema noticioso
- Espera la orden de la coordinadora para las coberturas de las noticias
- Realizar las coberturas con responsabilidad
- Cuidar el aspecto personal

8.5 Producción

8.5.1 Director Nacional de Producción

- Autorizar el cambio de escenografías de los programas y noticieros
- Visitar cada mes a las ciudades de Quito y Cuenca para las renovaciones de las escenografías
- Coordinar con los supervisores de producción de cada ciudad la línea gráfica que se va a utilizar cada año

- Realizar cambios que fueren necesarios en los programas tanto en vivo como grabados
- Presentar propuestas anuales referentes a nuevos programas o cambio de imagen de los programas actuales
- Autorizar a Post producción el cambio o edición de los programas

8.5.2 Supervisión de Producción

- Autorizar coberturas a realizarse en cada ciudad de los programas familiares
- Corregir las entrevistas o noticias que se emiten en los programas
- Coordinar invitados para los programas familiares y noticiosos
- Coordinar entrevistas para los programas familiares y noticiosos
- Supervisar cada programa en vivo o grabado que sale al aire

8.6 Dirección Nacional de Operaciones

8.6.1 Dirección Nacional

- Responsabilidad sobre toda la señal a nivel Nacional de la señal que sale al aire
- Coordinar con los jefes de cada ciudad la señal
- Responsabilidad de cambios de repuestos, equipos de la señal al aire que se emite
- Autorizar la compra de material para cumplir con el trabajo asignado
- Reporte mensual a la Presidencia Ejecutiva sobre los cambios que hay que realizar en cuanto a equipos grandes.
- Reporte mensual a la Presidencia Ejecutiva sobre la señal que sale al aire
- Entrevista con los posibles aspirantes a ocupar vacante referente a la Dirección Nacional de Operaciones

8.6.2 Jefe Regional de Operaciones

- Cuidar y vigilar la señal local que sale al aire

- Visitar los cerros donde están ubicadas las antenas de transmisión
- Controlar el buen desempeño del personal que está bajo la jefatura del departamento de operaciones (camarógrafos, choferes, técnicos)
- Preparar para las microondas que salen en cada ciudad
- Preparar al personal para que esté listo para las transmisiones en exteriores
- Reparar los daños fáciles que se presentan en los equipos pequeños
- Dar mantenimiento a las máquinas grandes y pequeñas para el buen desenvolvimiento.

8.6.3 Switcher, VTR

- Emitir los programas que se transmiten en los horarios asignados para cada uno
- Coordinar con la pauta para los programas con los productores de cada programa
- Tener a punto los cassettes para enviar las notas en los programas

8.6.4 Camarógrafos

- Esperar la orden del reportero para las coberturas noticiosas
- Realizar la toma de acuerdo a la solicitud del reportero
- Cuidar el aspecto personal

8.6.5 Choferes

- Manejo adecuado del vehículo, respetando las leyes de tránsito
- Esperar la orden del reportero para poder salir a las coberturas
- No dejar el vehículo en parqueaderos para salir con el equipo de noticias, si no esperar hasta que salga el equipo de la cobertura
- Tener la licencia de conducir en vigencia

9 Estructura Legal

La compañía se denomina TELEVISIÓN ECUATORIANA “TELERAMA S.A.” es una sociedad anónima de nacionalidad ecuatoriana; la sociedad tendrá por objeto dedicarse a las actividades de la teledifusión, radiodifusión, impresión, producción y transmisión de toda clase de publicaciones televisivas, radiales y escritas, así como de publicidad, también se dedicará a la importación y exportación, canje distribución, compra, venta y comercialización en general de bienes y artículos provenientes y relacionados con su actividad. La compañía podrá además incursionar en la comercialización como distribuidora, consignataria o agente de bienes y productos de estas actividades, pudiendo para el cumplimiento de sus fines celebrar toda clase de actos y contratos que tengan relación con el objeto social y que estén permitidos por las leyes del país, podrá representar intervenir formar parte o participar, como filial, socio o accionista en una o más compañías o empresas de cualquier clase, sean estas nacionales o extranjeras y que tengan objeto similar, complementario o de evidente beneficio para sus fines.

El domicilio de la compañía es la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay, República del Ecuador, pudiendo la Junta General de Accionistas, establecer, suprimir o fundar, tantas sucursales como agencias, establecimientos y servicios que estime necesarios, en las ciudades o lugares del Ecuador como del extranjero.

La sociedad tendrá la duración de cincuenta años a contarse desde la fecha de inscripción de este contrato en el Registro Mercantil; plazo que por resolución de la Junta General, podrá ser restringido o prorrogado.

El Capital social de de la Compañía es de Diez millones de sucres (\$10.000.000,00) dividido en diez mil acciones nominativas y ordinarias de un mis sucres cada una.¹⁰

¹⁰ Tomado de Escritura Pública de Constitución de la compañía

CAPÍTULO 2

2. Análisis Situacional de Telerama S.A.

En este capítulo se realizará un análisis situacional de Telerama; donde se tomará en cuenta tanto el análisis externo como interno que inciden en el desarrollo de la presente tesis; así como también analizar la estructura que cuenta al momento la empresa.

2.1 Análisis Externo

En este análisis externo se indagará sobre los elementos que influyen en el macro entorno que rodea en cuanto a factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, etc.

2.1.1 Macro Entorno

- FACTORES POLÍTICOS

“Es necesaria una ley de comunicación en Ecuador”

Una carta abierta de 22 organizaciones de la sociedad civil ecuatoriana ratifica hoy la necesidad imperiosa de que exista una ley democrática que concrete y desarrolle los derechos de la comunicación establecidos en la Constitución. Ante la situación generada por la presentación del Proyecto de Ley, elaborado por la Comisión Ocasional de Comunicación, organizaciones académicas, indígenas, gremiales de medios, religiosas, femeninas y de derechos humanos, se dirigieron a la ciudadanía para expresar su posición en este importante tema. "Condenamos, subraya la carta, la campaña mediática de los grandes grupos empresariales de la comunicación en Ecuador que, a pretexto de defender la libertad de expresión, no buscan otra cosa que precautelar sus intereses corporativos".

Para lograr lo anterior, esos grupos proponen que no haya ninguna ley de comunicación, enfatizan. "Señalamos nuestra insatisfacción por el informe

presentado por la mayoría de los miembros de la Comisión Ocasional de Comunicación, para el primer debate parlamentario, fruto de una serie de desaciertos y errores políticos, conceptuales y metodológicos en su elaboración." "Rechazamos el informe de minoría de los miembros de la Comisión Ocasional de la Comunicación, por traslucir y defender solamente los intereses de los grandes empresarios de los medios de comunicación".

Finalmente, proponen "la re-conceptualización radical del Proyecto de Ley de Comunicación, a la luz de los 11 puntos que presentamos" y que son: Defensa irrestricta de la libertad de expresión; Defensa irrestricta del derecho a recibir información verificada y plural; Derecho a la rectificación frente a información falsa o injuriosa; distribución en tres tercios de las frecuencias de radio y televisión entre los sectores público, privado y comunitario; prohibición de concentración de frecuencias y monopolios mediáticos.

Además reclaman producción nacional y local desde la diversidad cultural y geográfica; acceso universal a tecnologías de información y comunicación; institucionalización de la defensoría del público; distribución equitativa de la publicidad estatal en los medios y el país, y reversión de frecuencias obtenidas ilegítimamente.¹¹

Esta publicación se realizó el 4 de diciembre del 2009; donde se empieza a manejar el deshilar y ha proponer la nueva ley de Comunicación Social; factor que sin lugar a duda incide en diferentes aspectos para Telerama; dependiendo del giro que se vaya realizando en los debates que se desarrollará en la Asamblea Nacional hasta su aprobación final. Según varias versiones entregadas por los legisladores aseguran que el gobierno aspira controlar todos los poderes del Estado incluido este último el "cuarto poder" los medios de comunicación que todavía está en discusión y hasta el momento se ha convertido más en una amenaza que en oportunidad; a continuación:

¹¹http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/es_necesaria_una_ley_de_comunicacion_en_ecuador-117776

a) Ley de Comunicación Social

La ley de comunicación social sobresalen 10 puntos, que son necesarios analizarlos para indagar en que influye a este medio de comunicación

1. Revisión de frecuencias

Toda frecuencia que haya sido declarada por un juez como ilegalmente obtenida será devuelta inmediatamente a la administración del Estado para su reasignación, previo el pago de las debidas indemnizaciones, salvo el caso de que la devolución sea voluntaria y no ordenada judicialmente.

2. Producción plurinacional y local

Que se promueva la diversidad cultural y de identidades en los contenidos de los medios de comunicación, garantizando, al menos, un 50% de producción propia en radio y televisión abierta, que incluya informativos. Deben preverse espacios para la producción nacional independiente, tomando en cuenta los diferentes idiomas del Ecuador.

3. Libertad de expresión

Que garantice el derecho de toda persona a la libertad de expresión. Este derecho comprende la libertad de buscar, recibir, producir y difundir informaciones e ideas de toda índole, sin consideraciones de fronteras y por cualquier forma y medio, sin censura previa y con responsabilidad ulterior. (Constitución, art. 16; Pacto San José, art. 13 y declaración de Derechos Humano.

4. Información verificada y plural

Que se garantice el derecho a toda persona a recibir a través de los medios de comunicación, una información verificada y plural. Las veedurías ciudadanas y

los controles administrativos y judiciales sustentados en el debido proceso contribuirán el ejercicio de este derecho. (Constitución, art. 18 y 204).

5. Derecho a la rectificación

Que se garantice a todas las personas en forma individual o colectiva que hayan sido afectadas por informaciones inexactas o agraviantes a través de medios de comunicación, el derecho a efectuar por el mismo medio su rectificación. Para la efectiva protección de la honra y reputación de las personas, todo medio de comunicación tendrá una persona responsable y no protegida por inmunidades ni disponga de fuero especial. (Constitución, art. 66 y Pacto de San José, art. 14)

6. Distribución equitativa de la publicidad estatal

Que la producción estatal de contenidos publicitarios y el pautaaje de los mismos se transparente en el Sistema Nacional de Contratación y Compras Públicas y se reparta equitativamente entre los medios públicos, privados y comunitarios en todo el territorio nacional. (Constitución, art. 204).

7. Distribución equitativa de frecuencias

Que se distribuyan equitativamente las frecuencias de radio y televisión entre los sectores, públicos, privados y comunitarios (33%, 33% y 33%)

8. Desconcentración de frecuencias

Que se impida la concentración de frecuencias, autorizando no más de una frecuencia matriz de radio en AM, una en FM, una en OC y una de televisión abierta o por suscripción por concesionario, sea persona natural o jurídica. Las concesiones para repetidoras se realizarán una vez atendidas las solicitudes locales para la concesión de frecuencias matrices.

9. Defensoría del Público

El control jurídico, técnico y administrativo del sector de comunicaciones le ejercerá una entidad estatal colegiada con alta participación ciudadana. La protección de los derechos de las personas relacionados con la comunicación la realizará la Defensoría del Público, la cual tendrá a su cargo además una clasificación y calificación de los contenidos de los medios. (Constitución, art. 19 y 215).

10 Acceso universal a las Tecnologías de Información y Comunicación TIC

Que se garantice el acceso universal y de bajo costo a las tecnologías de información y comunicación, con conectividad de banda ancha, entre otras formas mediante la instalación de puntos de acceso público. Las empresas concesionarias asumirán los costos de instalación en proporción al número total de sus abonados. Las tarifas de este servicio serán establecidas por el Estado con criterio de servicio social. (Constitución, art. 17)¹²

Al analizar esta ley que se encuentra en debate en la asamblea Nacional, se puede citar que es una amenaza para la organización ya que es necesario realizar ajustes a los procedimientos internos que se llevan a cabo como la capacitación para el personal que es fundamental para que puedan ejercer esta profesión; así como también la producción de noticias formal y mediante el establecimiento del código de ética y línea editorial que no se cuenta al momento que para lograr se debe destinar los recursos financieros que hasta el momento no se cuenta con aquello.

Esta ley indica que se debe establecer un Consejo de Comunicación quien será el ente regulador máximo para los medios de comunicación el mismo que sería constituido en su mayoría por personas del gobierno; aunque la ley

¹² <http://www.ciespal.net/digital/index.php/produccion/73-ley-de-comunicacion-democratica-en-ecuador-.html>

indica que deben intervenir dos representantes del Gobierno, un representante de la universidad y dos de la ciudadanía; pero como se ha visto la línea que mantiene el Gobierno se cree que sucederá lo antes mencionado; dado que este Consejo inclusive estaría facultado para clausurar un canal de televisión al convertirse en un organismo autónomo, no hay las garantías del caso o la seguridad que no sucederá simplemente si algo no le gustó al Gobierno este actuará sin reservas.

Se podría dar paso que se condicione a las labores periodísticas, es decir que el Gobierno de turno va a pretender que todas las noticias sean más a favor de el y no va a recibir con buen agrado las críticas; así como también existe la responsabilidad Ulterior es decir que si se emite información sin sustento que perjudique la moral o dignidad de una persona, intervendrá el Consejo para juzgar y en algunas ocasiones se puede desviar la información y hacerlo favorable por conveniencia; a su vez esto ocasionaría que los periodistas sean sancionados y se sientan atemorizados y no puedan entregar una información veraz a la ciudadanía.

Por otro lado también la programación de Telerama se vería afectado ya que la nueva ley indica que debe existir el 40% de la programación nacional incluido el 10% de productoras independientes y lo restante a programación extranjera, según el mercado más se vende lo último en mención como telenovelas, programas concurso esto limitaría un poco ya que Telerama debería ir ajustando su programación por lo que se vería afectado ya que estos son lo más rentable.

b) Suspensión de Teleamazonas

La Superintendencia de Telecomunicaciones suspendió por 72 horas a Teleamazonas al encontrarla culpable de haber informado con base en supuestos falsos, de que la pesca en la Isla Puna, en el oeste del país, iba a suspenderse debido a la exploración de gas a cargo de la petrolera estatal venezolana PDVSA. El organismo consideró en su infracción que la información de Teleamazonas alteró el orden público.

El superintendente de Telecomunicaciones, Fabián Jaramillo, comentó que ese tipo de infracciones es sancionada con hasta tres meses de suspensión, pero señaló que el organismo decidió aplicar sólo una medida parcial.¹³

Esto se convierte en una amenaza para los medios de comunicación ya que si bien es cierto se debe informar de manera oportuna y veraz; al tocar la sensibilidad del Gobierno de turno puede provocar que se tomen medidas que perjudicarían a los canales; ya que cuando se accionó esta medida, al personal se le quitó el derecho a trabajar por ende fueron perjudicados en los sueldos y lógicamente la estación televisiva en su pauta publicitaria ya que al ser un mes diciembre donde la demanda de publicidad es mayor que otros meses la pérdida monetaria fue alta.

- FACTORES ECONÓMICOS

La economía ecuatoriana entre los años 1960 y el 2000 creció 2% anual y entre el 2001 y 2007 aproximadamente 4.5%, es necesario realizar una comparación con el desempeño de otros países para conocer si se ha avanzado o existe un estancamiento, en Latinoamérica y particularmente en Ecuador se ha intentado diferentes modelos de desarrollo pero ninguno ha tenido éxito relevante, si bien en cierto que se ha mejorado la calidad de vida; este ha sido a un ritmo muy inferior que los demás países¹⁴.

Es así que para el año 2009 Ecuador tuvo un crecimiento económico del 0.36% por efecto a las políticas económicas internas implementadas. En este año 2010 se estimó un crecimiento económico del 6.81% y una inflación del 3.35%; según información otorgada en la proforma presupuestaria que presentó la ministra de finanzas donde se evidencia un déficit de US\$4.124 millones.

¹³ <http://www.vistazo.com/webpages/pais/?id=8384>

¹⁴ http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1103&context=guillermo_arozena

La ministra Viteri detalló que el déficit se financiará con desembolsos internos por US\$1.694 millones financiamiento que se logrará mediante la emisión de “bonos de mediano y largo plazo”, externos por US\$2.179 que se logrará con enlaces a nivel internacional a través del apoyo del Banco Interamericano (BID) y de la Corporación Andina de Fomento (CAF) y de otro tipo US\$251 millones.

Para los medios de comunicación a nivel general el año 2009 se registró una contracción por parte de las empresas privadas en cuanto a inversiones publicitarias; pero luego se registró una recuperación en la misma ya que a través de la fuerte inversión de publicidad de partidos políticos y el Gobierno para el caso de Telerama por lo tanto es una oportunidad pues se superó lo presupuestado; así como también mediante las medidas que el Gobierno adoptó como que exista mayor circulante en el mercado a través de los fondos de reserva mensuales; esto ayudó para la economía pueda crecer un poco por que el público a pesar de la crisis económica mundial no dejó de consumir.

a) Inflación Anual

Para el año 2010 en Ecuador se proyecta una inflación del 3,35%, según estimaciones contempladas en la proforma presupuestaria que presentó el miércoles el gobierno y que evidencia un déficit de US\$4.124 millones.¹⁵

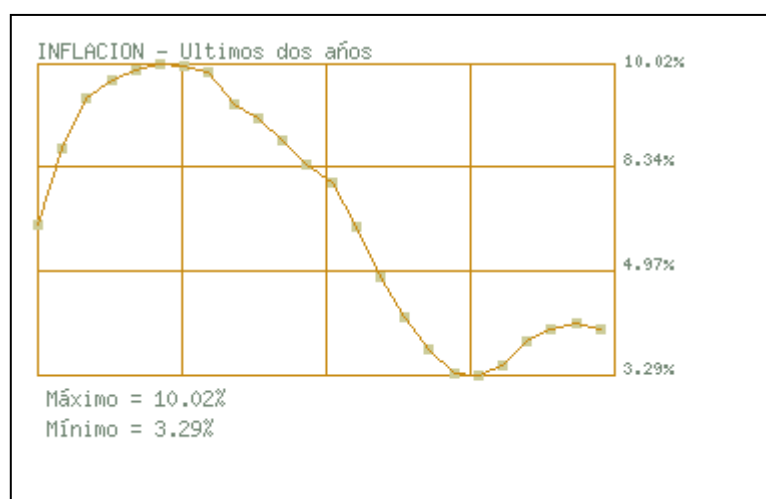
Hasta el momento en el mes de febrero según el Banco Central del Ecuador se registra una inflación de 4.31%, la misma que se ha medido estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU) y a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Como se evidencia en la tabla No.1 la inflación en los últimos dos años se ha registrado en un mínimo de 3.29% y un máximo del 10.02%; esto ha

¹⁵ <http://www.dinero.com/economia/ecuador-proyecta-crecimiento-68-para-2010> 65646.aspx

perjudicado a todos en su debido momento; aunque el Gobierno mencione que Ecuador ha sido el menor afectado por la crisis económica; esto se debe a otros factores y ha las medidas que el Gobierno consideró; para el caso de Telerama significó que exista una contracción por parte de los clientes, ya que el nivel de pautas publicitarias comerciales disminuyó según lo planificado; claro está de indicar que si bien es cierto el nivel de ventas aumentó esto fue gracias a toda la publicidad que el Gobierno invirtió; que fue favorable para la organización, por lo tanto es una amenaza el nivel de inflación que se registra.

Gráfico No.1:



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor

b) Ley de Salario Mínimo

Para el año 2010 Ecuador oficializó un alza del 10% del salario básico unificado a 240 dólares para el sector privado, un aumento casi similar al realizado durante el 2009.

El salario mínimo del trabajador ecuatoriano en el 2009 fue de 218 dólares y subió en 22 dólares para este año, incluyendo por primera vez a grupos de

trabajadoras domésticas, de la pequeña industria, artesanos, sector agrícola y maquila que antes no accedían al pago mínimo.

El ministro de Relaciones Laborales dijo “Estamos igualando los salarios mínimos de todos los sectores de más bajos ingresos. Se contempla la reducción de la brecha existente entre los que menos ganan y los que perciben mayores ingresos”.

El nuevo salario mínimo podría sufrir cambios durante el 2010 debido al ofrecimiento del presidente Rafael Correa de aumentar la remuneración mínima hasta los 320 dólares mensuales a todos los trabajadores del país. La canasta básica familiar se ubicó a noviembre en 522.5 dólares, mientras que la canasta vital fue de 369.8 dólares, según datos del estatal Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC).¹⁶

La ley de salario mínimo no se considera a corto plazo una amenaza ya que el personal que se cuenta en Telerama no gana el básico sino solo el 2% de la totalidad pero desde el punto de vista económico y con la tendencia que tiene el gobierno de incrementar a \$320.00 al terminar este año; si se tendrá que ajustar el sueldo de un grupo del personal que percibe menos que esa cantidad, y en ese caso si habría un ligero ajuste en el presupuesto; pero por otro lado es un beneficio y oportunidad para los colaboradores de este segmento ya que les permite que sus ingresos aumenten para cubrir parte de sus necesidades.

c) PIB (Producto Interno Bruto)

En el año 2009 solo la pesca y la agricultura se salvan de un inicio de año crítico para la economía. Los crecimientos de 4,46% y 0,52%, respectivamente, son el único aliento de una economía que sintió el golpe por todos lados, según el balance del primer trimestre de 2009, emitido por el

¹⁶ <http://gestion.pe/noticia/389306/ecuador-elevo-salario-minimo-10>

Banco Central. El Producto Interno Bruto (PIB), en su totalidad, cayó 1,62%.¹⁷.

El sector de los medios de comunicación tuvo una contracción en el año 2009 y los más afectados fueron radio y prensa escrita sin la publicidad de partidos políticos la inversión para el periodo 2008-2009 en todos los medios fue US\$300'000.000.00 (Trescientos millones de dólares); pero en el año 2009 fue de US\$266'000.000.00 (Doscientos sesenta y seis millones de dólares); es decir que hubo una contracción del 8% en la televisión ya que la venta global en todos los medios fue de US\$152'000.000.00¹⁸. La contracción fue la siguiente:

- Diarios 18%
- Radio 12%
- Revistas 10%
- Suplementos 12%.

Si bien es cierto que el pib registró una baja en el primer trimestre del año 2009; la realidad para Telerama fue diferente ya que en este año gracias a la publicidad de los partidos políticos y el Gobierno superó el 14% del presupuesto estimado para este año, pero en relación a la publicidad comercial se convirtió en una amenaza.

- FACTORES TECNOLÓGICOS

a) Televisión Digital

La Televisión Digital terrestre comprende la tecnología que utiliza para transmitir su señal en forma digital que codifica sus señales en forma binaria, habilitando beneficios como una mejor calidad de video y sonido, interactividad, conectividad, multiprogramas y movilidad; contrario a la

¹⁷ http://ww1.elcomercio.com/solo_texto.asp?id_noticia=191873

¹⁸ Información otorgada por el departamento de ventas

televisión tradicional que envía sus ondas en forma analógica¹⁹; que se comprime para ocupar menos espacio en el espectro electromagnético.

El 24 de marzo el Superintendente de Telecomunicaciones, ingeniero Fabián Jaramillo, presentó al Consejo Nacional de Telecomunicaciones – Conatel, el Informe para la definición e implementación de la Televisión Digital Terrestre en el Ecuador, el cual contiene una síntesis histórica de la televisión; los estándares internacionales de Televisión Digital; el plan de implementación los actores del proceso; el estudio y pruebas técnicas; la investigación de usos, hábitos y preferencias de la televisión en el país; el análisis del impacto socioeconómico; análisis regulatorio, entre otros temas.²⁰

Con la implementación de esta nueva tecnología en la televisión ecuatoriana será una oportunidad porque el televidente tendrá una imagen nítida y el sonido igualmente bueno y así podrá llegar la señal para quienes no gozan de este servicio ya sea por la ubicación donde se encuentren.

Esta señal consiste en cambiar todos los transmisores digitales que utiliza Telerama a nuevas frecuencias lo que se conoce como la red; luego se debe realizar un estudio en High Definition, que esto corresponde al cambio de equipos el mismo que se podrá realizar un crédito directo con Brasil y Japón que es la tecnología que se va a implementar en Ecuador; los beneficios son varios primero se contará con una nueva frecuencia que cubrirá todo el territorio y al ser un canal digital permitirá que se cuente al mismo tiempo con cuatro canales que el televidente podrá interactuar dependiendo de la programación que se presente y el horario a elegir segundo que es el mayor plus es el segmento que se va a tener que es one seck donde le permitirá recibir la señal del televisor a un celular que tenga la tecnología japonesa y esta señal no será interrumpida por nada y llegará a todas partes que se encuentre el usuario este servicio se debe adquirir en forma gratuita.

¹⁹http://www.conatel.gov.ec/site_conatel/index.php?option=com_content&view=article&id=399%3Aconatel-opina-sobre-la-television-digital-en-el-pais&Itemid=184

²⁰ <http://www.supertel.gov.ec/>

El Gobierno decidió escoger el estándar tecnológico japonés-brasileño para la aplicación de la televisión digital en el país. De ese modo, en los próximos años, Ecuador migrará paulatinamente de la actual televisión analógica a la TV digital. Entre los beneficios de la televisión digital está el que no solo se podrá contar con el servicio en los terminales fijos. La señal se podrá adaptar a los móviles y a todo equipo portátil como computadoras personales, reproductoras de audio y video.²¹

La implantación del sistema de televisión digital demandará una inversión por alrededor de \$1 500 millones, recursos que deberán aportar las televisoras privadas, lo cual sería posible en unos siete u ocho años, aunque inicialmente se pensó que al Ecuador le tomaría al menos 10 años llegar al denominado “apagón analógico”.²²

b) Señal por satélite

La señal por satélite refleja algunos beneficios tanto económicos al ocupar menos energía eléctrica, alquiler de casetas con equipos y pago de frecuencias que se eliminarían así como también ahorro de recursos materiales, tiempo, entre otros ya que indica que la señal de Telerama está en el aire y se podrá comprar o vender la programación con facilidad en cualquier parte del mundo y esto permitirá ahorrar saltos de microonda es decir que la señal puede llegar directamente al lugar que se necesita caso contrario ocurre en este momento que se va de cerro en cerro hasta llegar al destino final.

Telerama adquirió el satélite en septiembre del 2009 y está a la espera que la Superintendencia de Telecomunicaciones apruebe la solicitud que puede ser hasta dentro de 10 años por la burocracia y la política que cuenta al momento esta entidad, tema que se está tratando de corregir en la nueva ley de radio y televisión; Telerama todavía no puede utilizar aunque los equipos ya están

²¹<http://www.eluniverso.com/2010/03/25/1/1431/japon-brasil-sera-tv-digital.html?p=1354&m=638>

²²<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/apagon-analogico-llega-a-ecuador-en-siete-anos-398992.html>

instaladas en las tres ciudades esperando obtener dicho permiso. Aun con esta falencia es una oportunidad que el canal lo está aprovechando para poder estar al nivel de los otros medios que si cuentan con este servicio.

- FACTORES SOCIOCULTURALES

a) Gustos y Preferencias

Los gustos y preferencias de los ecuatorianos, hace tiempo atrás se podía decir que les gustaba leer e inclusive hasta quedarse dormidos con un libro, hoy eso ha cambiado el público prefiere encender el televisor y quedarse dormido.

En un artículo que se publicó en el diario El Universo indica que “Cuando se escribe un guión televisivo, hay que pensar que el potencial consumidor es un niño de seis años de edad” así lo mencionó un profesor de comunicación audiovisual pero lo peor de todo se encuentra en la conciencia de la audiencia que es parte de esto ya que resulta común y normal escuchar a un productor de televisión decir: “el público quiere basura, por eso le damos basura”; aquí caben los programas de poca calidad, las alusiones sexuales, el escándalo, el morbo, etcétera; lo cierto es que la población mundial consume mensajes audiovisuales de bajísimo contenido. Pero por otro lado no se puede culpar solo a la audiencia de por esta tendencia sino esa es la oferta que ofrece el mercado por el cual se han tenido que acoplar a este tipo de cultura televisiva²³

Al ser un medio que se dirige a las masas se puede manipular con facilidad y la gente dejaría de pensar sino solo mirar y aprender lo que la programación en general en los canales de televisión ofrece; es por esto que para Telerama se presenta como una oportunidad al ofrecer una programación diferente manteniendo una línea cultural, entretenida a la vez con información oportuna y

²³ <http://www.eluniverso.com/2010/03/21/1/1421/tv-estrategias-crear-tontos.html>

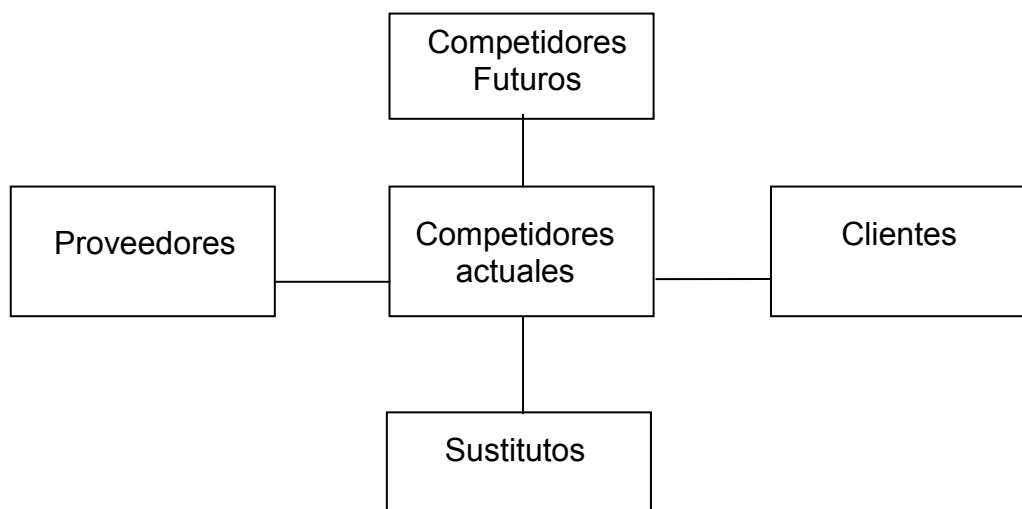
veraz para que la cultura ecuatoriana se pueda cambiar de a poco, ganando así el prestigio de la comunidad; claro está que el mercado ofrece lo antes mencionado a lo que este canal ha tenido que ajustar su programación en cuanto a telenovelas, pero siempre buscando y seleccionando cuidadosamente para no entregar “basura” ; si no sea provechosa para el bien de la comunidad.

2.1.2 Micro Entorno

En este proyecto de tesis se analizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter del escritor Michael Porter, donde estudia el comportamiento de Competidores futuros si las barreras son fáciles o difíciles por nuevos participantes que puedan ingresar al mercado; también se analizará los competidores actuales si es fácil o difícil mantenerse en la competencia, quienes están bien posicionados; así como también el poder de negociación con los proveedores ya que los insumos que se adquieren son esenciales y vitales para el desarrollo de la organización, a su vez si los clientes están bien organizados con cuales se cuenta y cual es el poder de negociación y por último los sustitutos si existe amenaza o no el ingreso de uno de ellos.

A continuación el siguiente análisis referente a Telerama S, A.

Gráfico No. 2



Elaborado por: Autor

A. Competidores Actuales:

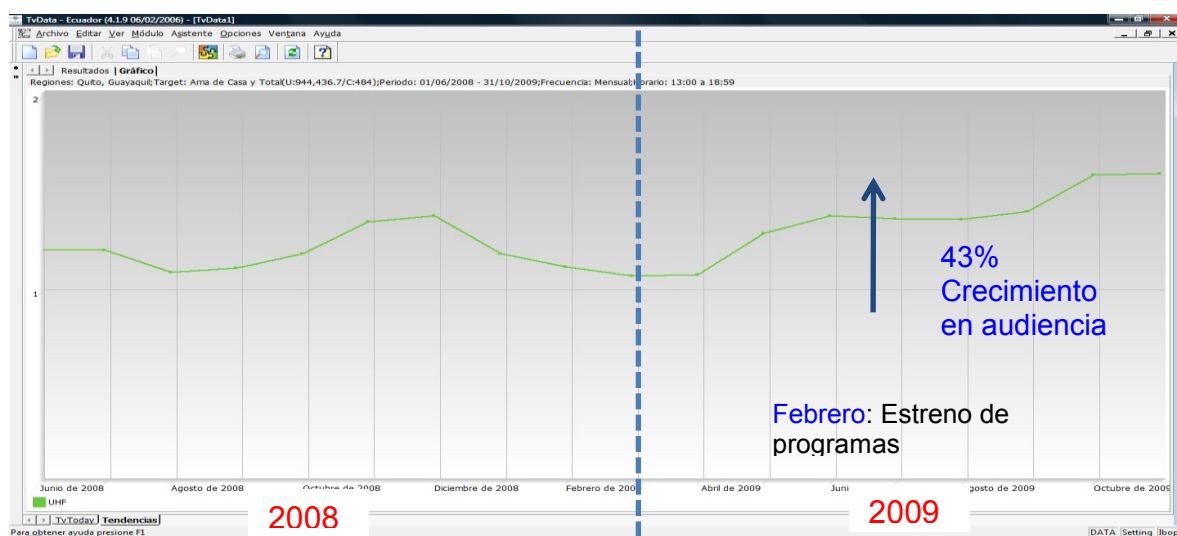
Telerama cuenta con los siguientes competidores actuales; como son Ecuavisa, Teleamazonas, RTS, Canal 1, Gama Tv, TC televisión estos canales tienen mayor participación en el mercado por varios factores como la experiencia y el posicionamiento que tienen en el mercado, la programación, infraestructura al ser considerados “grandes medios”; han logrado captar mayormente el mercado e inclusive la negociación que los clientes realizan con ellos es mucho más fáciles al tener un estudio de rating todo el tiempo les permite tener mayor alcance, sobre todo en la ciudad de Quito donde el mercado es muy celoso en cuanto a compra de espacios para publicitar.

Con la reestructuración de la programación de Telerama; se puede mencionar que este canal ingresa en la competencia según las franjas de programación que se emiten durante el día; en la actualidad se mide cuatro grupos de sintonía: niños de 3 – 11 años, jóvenes de 12 – 17 años, amas de casa que no solo son mujeres si no hombres que también realizan compras para el hogar, este segmento normalmente sintonizan telenovelas y programas de concursos.; como se demuestra en el siguiente cuadro:

Comparativo de Crecimiento UHF 2009 VS 2008

Target: Amas de casa consolidado 13h00 – 18h59

Gráfico: 3



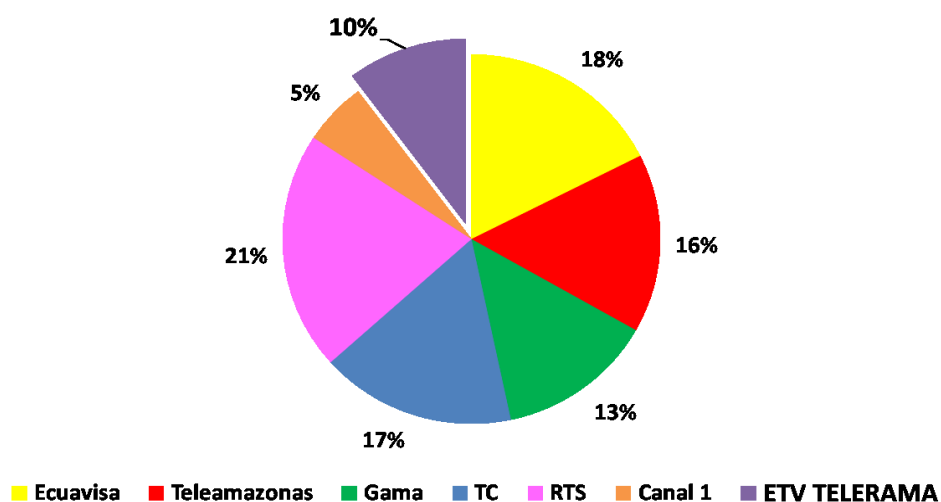
Fuente: Departamento Comercial

Elaborado por: Ibopetime

La barrera de entrada es alta por tanto se considera una amenaza para Telerama porque los competidores actuales siempre van a estar presentes sobre todo si se quiere competir a nivel de canal ya que se cuenta con recursos limitados que impiden desarrollar eficazmente el trabajo; pero si se considera en franjas de programación a partir del 2009 Telerama ha empezado la lucha por obtener mejores resultados que hasta el momento se ha logrado obtener una mejor participación, como se lo demuestra en el siguiente cuadro.

Rating promedio enero amas de casa consolidado
Lunes – viernes 17h00 – 18h59

Gráfico No. 4



	Ecuavisa	Teleamazonas	Gama	TC	RTS	Canal 1	UHF	ESTIMADO 85% UHF ETV TELERAMA	ENCENDIDO
PROMEDIO 17:00 - 18:59	3.2	2.9	2.5	3.1	3.8	1.0	2.2	1.9	18.2
SHARE 17:00 - 18:59	18%	16%	13%	17%	21%	5%		10%	

Fuente: Departamento comercial

Elaborado por: Ibopetime

B. Competidores Futuros.

El fuerte competidor futuro que se presentaría para Telerama sería la televisión digital que se está tratando de ingresar al País que le tome entre 6 a 10 años, ya que esta permitirá fidelidad por parte del televidente por su señal que sería óptima con mayor claridad que la que se cuenta en este momento y cuando exista esta tendencia, se entrará en un proceso de ingreso para esta nueva

tecnología por que los medios de comunicación grandes pueden ingresar a este sistema de manera rápida y oportuna.

Las barreras de entrada para Telerama serían bajas por un lado ya que al momento en las principales ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca ya no se disponen de frecuencias libres para que pueda ingresar un nuevo canal sino únicamente en provincias en las llamadas zonas rurales por lo pronto la banda uhf se encuentra saturado y esto hace difícil ingresar al mercado; por lo que se considera una oportunidad.

Por otro lado se registra una barrera de entrada alta por parte de los medios de comunicación que ya están posicionados en el mercado por la experiencia que han adquirido a lo largo de su funcionamiento donde les ha permitido contar con mejores ventas en el mercado, al tener la frecuencia vhf que le permite al televidente tener preferencia como por ejemplo monitorear los canales 2, 4, 5, 8, etc. También su infraestructura es la mejor cuentan con la facilidad de disponer con equipos actualizados y sets de estudio que constantemente los actualizan todo esto les permite obtener mejores resultados en el mercado.

C. Clientes.

Dentro de los clientes de Televisión Ecuatoriana se encuentran dos tipos:

Las agencias de publicidad

Encargadas de manejar todo lo relacionado a mercadeo, en particular en la ciudad de Quito y Guayaquil donde se registran empresas grandes que prefieren encargar el tema publicitario a las agencias de publicidad, se citan las más importantes a continuación:

Norlop, Thompson, Mc Erickson, Mark Plan, La Facultad Know How, Rivas Herrera, MCV, Minshare, Delta Comunicaciones, MDO, etc.

Clientes Directos:

Son aquellas empresas que cuentan con poco presupuesto para realizar publicidad, estas cuentan con un departamento de mercadeo que maneja la publicidad, como Hoteles, Laboratorios en general. Estos tienen una tarifa especial para ajustarse al presupuesto que disponen.

En la ciudad de Quito se trabaja el 99% con agencias de publicidad y el 1% con clientes directos; la tendencia del mercado así lo ha demostrado. En el año 2009 a nivel nacional los clientes directos representaron el 16% y con agencias de publicidad el 84%

El poder de negociación lo tienen los clientes y esto se considera una amenaza especialmente de las agencias ya que ellos son los que determinan el presupuesto de cada año para la publicidad de las empresas y en muchos casos se han conseguido mediante la amistad que existe con el personal que se cuenta.

D. Proveedores:

El máximo proveedor es la compañía de Telecuador, básicamente todos los equipos, cassettes, cables, consola de audio y video, caseteras editoras y todo lo necesario para la instalación de todos los equipos de televisión lo distribuye con la marca Sony, ya que son los únicos autorizados en el País para entregar, existe una relación muy estrecha por el vínculo que existe con los directivos del canal.

- En menor grado existe como proveedor Almacenes Juan Eljuri, quienes proveen a Televisión Ecuatoriana con todo lo relacionado en cuanto a monitores de Televisión, DVD, VHS, de igual forma existe un vínculo muy fuerte con los directivos y esto ha permitido obtener mejores precios y la entrega inmediata así como también la negociación directa para los requerimientos que se presentan.

También se cuenta con proveedores secundarios, aquellos que se encargan de abastecer con luces para los set, micrófonos, apuntadores para los presentadores y todos aquellos artículos pequeños que se requieren para un óptimo funcionamiento.

El poder de negociación lo tienen los proveedores, especialmente Telecuador al ser los únicos representantes en equipos para televisión este medio se debe ajustar a sus políticas, si bien es cierto que existe una buena relación con esta empresa eso no indica que Telerama pone la pauta en cuanto a la entrega o los precios o arreglos inmediatos si no se cancela a tiempo.

Para Telerama se presenta una amenaza que el poder de negociación lo tengan los proveedores, ya que simplemente si no se cancela a tiempo sus facturas en el plazo pactado estos no entregan cualquier requerimiento que se necesite pese a la relación que pueda existir entre los directivos.

E. Sustitutos.-

Al tratarse de un medio de comunicación, se puede citar que un sustituto puede ser cualquier canal de televisión que el televidente elija según la franja de programación que se presente en ese momento, dependiendo del segmento que sintoniza, el programa, la hora y la preferencia del televidente, y si no se satisface el público por ningún otro canal de televisión se inclinan por preferir el internet donde también pueden encontrar alternativas ya sea de video o música, noticias o sintonizar un canal de televisión; así como también sintonizar una radio donde la programación por lo general es lo mismo.

Por otro lado también se cuenta con los canales por cable como DirecTV, Tv cable donde el televidente no solamente tiene la opción de televisión nacional sino de una programación internacional con mucha más variedad que presenta el mercado ecuatoriano.

También existen las vallas publicitarias, eventos donde también se publicita y se da a conocer un producto o servicio el mismo que está cobrando fuerza

cada vez; a estos también se puede llamar sustitutos; pero que no tienen mayor incidencia por que si bien es cierto es un medio donde se publicita la televisión siempre es atrayente para dar a conocer un producto o servicio por lo tanto se considera una oportunidad para Telerama.

2.1.3 Análisis interno

- Capacidad Administrativa

- A. Accionistas: Este grupo se encarga de la inversión de la compañía, de alimentar con el capital que la compañía necesita, existe la confianza por el crecimiento paulatino que está teniendo Telerama con los cambios que se han generado y la reestructuración que están haciendo los directivos para conseguir lo propuesto que es alcanzar el crecimiento en el mercado, la rentabilidad y así tener buenos resultados para la compañía
- B. Recursos Humanos: Este departamento funciona en la ciudad de Guayaquil, la selección de personal no se la realiza bajo parámetros modernos, sino más bien se ha manejado de forma empírica que de alguna u otra forma ha dado resultados positivos. Así como también se muestra una debilidad los sueldos polarizados que tiene el personal, no existe un escalafón salarial o medición por competencias; donde se puede realizar eficazmente la distribución de sueldos, esto ha generado que en algunas ocasiones contrate personal no competente que llegan a adquirir experiencia y luego salen a otros medios
- C. Talento Humano: El clima organizacional se considera una fortaleza a nivel general es aceptable el 85% de ex colaboradores así lo determina, ya que al ser un medio pequeño permite que exista mayor compañerismo, el trabajo que se exige es acorde a las necesidades del medio y la empresa cumple con sus obligaciones que exige en cuanto a pagos de sueldos, aportaciones, fondos de reserva que esto le permite

tener una seguridad al colaborador, pero por otro lado es necesario establecer un método de capacitación frecuente para los colaboradores ya que el mercado así lo determina y sobre todo tener procesos de contratación por capacidades.

D. Aporte a la sociedad: Televisión Ecuatoriana Telerama al ser un canal con una línea cultural su aporte a la sociedad es muy buena ya que se entrega al televidente una programación diferente y a la vez entretenido que se fomenta cada día y que se ha logrado captar un segmento medio, medio – alto, alto, así como noticieros, deportes y documentales de la BBC de Londres donde es muy útil para cultura general especialmente a estudiantes que muchas de las veces se retransmite la programación por la demanda que existe.

- Capacidad de Producción

La producción que actualmente presenta Telerama ha cambiado por su reestructuración en los programas que ha permitido satisfacer la demanda del mercado, se cuenta con programas para amas de casa donde se tratan temas de salud, nutrición, tendencias, etc.; así como también programa empresarial donde se da a conocer lanzamientos de nuevos productos, reportajes sobre tecnología, etc.; así también se cuenta con programas dirigido a los jóvenes y programas de información y entrevistas como el Noticiero en los tres estudios Cuenca, Guayaquil y Quito.

Para Telerama esto representa una fortaleza ya que ningún otro medio de comunicación ya sea en frecuencia uhf o vhf cuenta con tres estudios en las ciudades mencionadas y esto permite que se pueda realizar una producción donde se puede llegar según la ubicación de la región con programas alternativos que guste al televidente; esto hace la diferencia entre los demás medios de comunicación.

Por otro lado se concentra la producción en las ciudades de Guayaquil y Cuenca, descuidando así la plaza tan importante que es Quito, donde no se ha explotado todo el potencial que puede representar; ya que al tener una infraestructura pequeña no le permite que se pueda realizar mayor producción por el poco espacio que se cuenta donde se pueda instalar escenografías para tener mayores programas que impacten a este mercado, esto presenta una debilidad porque debería ser al contrario al ser la Capital del Ecuador se debería contar con mayor producción para ofrecer programas diversos que gusten al público.

- **Capacidad Operativa**

- A. Directora de Operaciones: Se encarga de satisfacer las necesidades que presentan los programas que se transmiten, asignando el personal idóneo en las tres ciudades, sobre todo para transmisiones especiales como el Challenger, Reina de Cuenca, entre otros; así como también representa en reuniones ante la Superintendencia de Telecomunicaciones, Conartel, donde se realiza todo lo referente a autorizaciones de señales, instalación de nueva tecnología entre otros temas.

- B. Jefe técnico Nacional que se encarga de toda la señal de Telerama, de las redes, repetidoras que se encuentran en las regiones del país, y las antenas que están instaladas en los cerros pichincha, atacazo, gatazo, en este año se está implementando la señal por satélite; es necesario así mismo mencionar que no se cuenta con equipos innovadores, especialmente en la ciudad de Quito y Cuenca los equipos que se utilizan hoy en día no son los óptimos, y esto presenta dificultad en algunas ocasiones para poder transmitir los programas dado que en algunos casos su vida útil ya se terminó, como video caseteras, editoras, cámaras que en su momento es una debilidad por los problemas continuos que estos presentan y que en mucho de los casos el trabajo noticioso realizado se ha perdido.

- **Capacidad Financiera**

Telerama cuenta con un plazo de cobro de 30 días en teoría, ya que en realidad se hace efectiva la recuperación de cartera en 60 días esto se produce por la gestión de cobranza que se cuenta con la empresa Price Waterhouse donde el canal entrega toda la facturación del 1 al 30 de cada mes, a su vez ellos empiezan a cobrar hasta el 5 de cada mes; esto implica que se recupera el 95% del total de la cartera por lo cual significa que es una fortaleza para este medio; ya que al estar afiliado a esta empresa que forma una asociación entre algunos medios de comunicación que participan; con ello hay mayor seguridad en la gestión de cobranzas porque indica que si un cliente no ha cancelado su deuda, esta empresa puede suspender todas las pautas publicitarias en los medios de comunicación que en ese momento están al aire desde luego que sean parte de esta asociación, de esta manera se ejerce presión para que se cumplan con los pagos oportunamente.

El plazo promedio de pago en general para los proveedores es de 30 días con algunas excepciones que se requieren el pago inmediato como servicios básicos y con aquellos que son únicos en el País donde exigen el pago inmediato como instalación de sets, escenografías, cuando se realizan negociaciones continuas estos acceden al crédito de 30 días; mientras tanto se recupera la cartera y se puede así cumplir con los proveedores.

La liquidez de Telerama se puede medir una sola vez al mes, cuando se recupera la cartera, donde se mide la capacidad de pago, aplicando la prueba ácida que indica que por cada dólar ganado en el activo cubre un dólar para cancelar las deudas, en este caso es el 1,36%, no está en lo óptimo que debería ser 1.50% pero está dentro de lo aceptado.

La rentabilidad todavía no se la puede medir ya que Telerama ha invertido en algunos proyectos como televisión satelital, fruto se

conocerá en los próximos cinco años, tiempo en el que se debe desarrollar el proyecto.

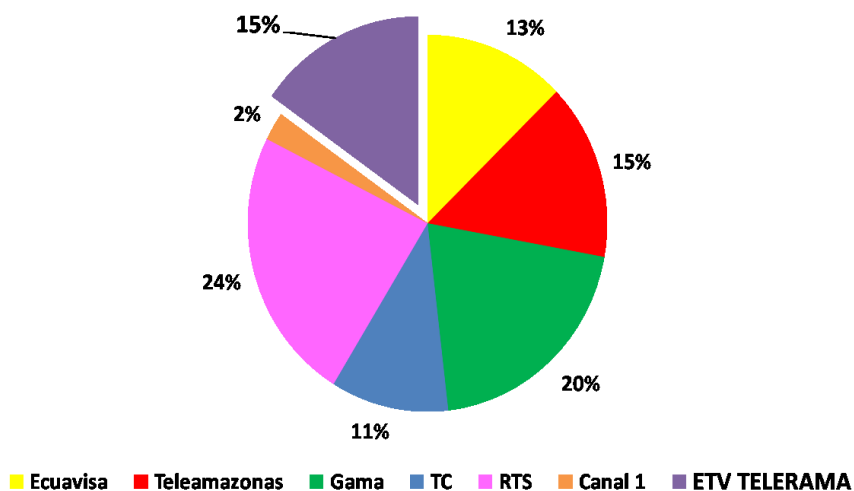
El presupuesto que realiza Telerama es anual donde participan todos los departamentos con un porcentaje para cada uno de ellos más un 5% que se asigna a los gastos pequeños que se deben considerar, este presupuesto se lo hace con una base histórica es decir se toma en cuenta lo sucedido el año anterior mes a mes e ir ajustando al nuevo presupuesto.

- Capacidad de Marketing

El departamento de Comercialización y Ventas establece un presupuesto para alcanzar el nivel establecido cada año no necesariamente a la realidad del mercado que por lo general se sobre estima; la captación va de acuerdo a la participación del mercado que se ha tenido; dependiendo de la programación en algunos horarios se ha alcanzado hasta el 15% que significa un peso preponderante hacia los otros medios de comunicación.

Rating promedio de Enero del 2010 consolidado (Quito, Guayaquil)

Gráfico No. 5



Fuente: Departamento Comercial

Elaborado por: Autor

El año 2009 el canal superó el 14% del presupuesto asignado y al implementar una nueva programación como telenovelas y programas concursos como Sábado Gigante se ha logrado tener mejores resultados en este departamento, que para la empresa esto ha significado una fortaleza. Si bien es cierto el nivel de participación de las agencias de publicidad bajó el 19% de lo previsto, el pauta de propaganda del Gobierno y de partidos políticos ha superado lo esperado; convirtiéndose así como el principal anunciante.

Al implementar personal nuevo especialmente en las ciudades de Guayaquil y Quito ha permitido que con la experiencia y el conocimiento del mercado que cuentan los directores nacionales y vicepresidente comercial se pueda acceder a aquellos clientes que siempre han mostrado rechazo para sus pautas comerciales tales como Pronaca, y así incrementar el nivel de ventas, como se mencionó anteriormente.

2.2 Matriz POAM

A continuación se pondera los factores que presentan tanto oportunidades y amenazas y como influyen en cada caso.

Tabla No. 1

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
OPORTUNIDADES									
• Inversión de publicidad y propaganda política	X						X		
• Alza del sueldo básico									
• Televisión digital		X						X	
• Televisión satelital	X						X		
• Programación cultural pero variada y entretenida	X						X		
• No hay disponibilidad de frecuencias televisivas			X						X
	X						X		

AMENAZAS • Ley de Comunicación Social • Suspensión de Teleamazonas • Inflación anual, se contrae el mercado • Disminución del pib en el sector de comunicación • Poder de negociación de los clientes									
				X			X		
				X			X		
					X			X	
				X	X		X	X	

2.3 Matriz PCI

En el siguiente cuadro se registrará las capacidades internas que mantienen Telerama con el fin de ponderar las fortalezas, debilidades de la organización y cual va a ser el impacto para el presente proyecto

Tabla No. 2

CAPACIDADES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
FORTALEZAS • Buen clima organizacional • Estudio de grabación en tres ciudades • Ingresar a Price Waterhouse para los cobros	X						X		
	X						X		
	X						X		

• Flexibilidad de espacios publicitarios • Experiencia del personal en ventas	X						X		
		X						X	
DEBILIDADES									
• Equipos de trabajo antiguos • Falta de recursos materiales, tecnológicos • Sueldos bajos, muy polarizados • Infraestructura pequeña, no permite instalar nuevos sets de televisión				X			X		
				X			X		
					X			X	
						X			X
				X			X		

2.4 Matriz Ofensiva

Se presenta a continuación la matriz ofensiva donde se analizará las oportunidades y fortalezas que mayor impacto tienen para realizar el presente proyecto las mismas que posee la organización con el fin de poder realizar los objetivos necesarios para la organización:

Tabla No. 3

RELACIÓN Alto= 5 Medio= 3 Bajo= 1 Nulo= 0	OPORTUNIDADES	Inversión de publicidad del gobierno y propaganda política	Implementación de televisión digital	No hay disponibilidad de frecuencias televisivas	Implementación de televisión satelital	TOTAL
FORTALEZAS						
Buen clima organizacional		3	0	0	1	5
Flexibilidad de espacios publicitarios		5	5	1	5	16
Ingresar a Price Waterhouse para los cobros		5	3	1	3	12
TOTAL		13	8	2	9	

Objetivos de Crecimiento

- Incrementar la rentabilidad del 20% en 5 años que permita incorporar la televisión satelital
- Tener mayor crecimiento del mercado a través ofertar eficazmente los espacios publicitarios y generar mayor ventaja competitiva

2.5 Matriz Defensiva

En la siguiente matriz se presentará las debilidades y amenazas que mayor impacto tiene la organización donde igualmente ponderamos en base a la calificación que se menciona:

Tabla No. 4

RELACIÓN Alto= 5 Medio= 3 Bajo= 1 Nulo= 0	A M E N A Z A S	Ley de comunicación social	Poder de negociación de los clientes	Suspensión de Teleamazonas	TOTAL
DEBILIDADES					
Falta de Recursos materiales, tecnológicos		5	3	1	11
Equipos de trabajo antiguos		5	5	1	11
Infraestructura pequeña		3	3	0	6
TOTAL		10	9	4	

Objetivos de Producción:

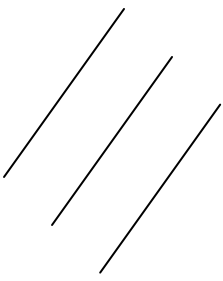
- Realizar un mejoramiento en los principales procesos, para disminuir un 5% en costos y gastos y así adaptarse a la nueva ley de comunicación social

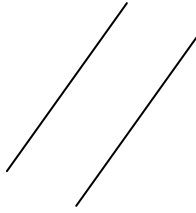
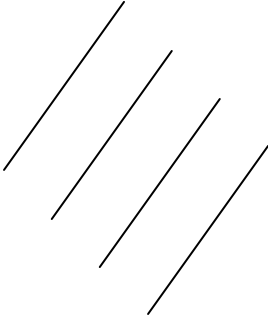
- Generar mejoras en la negociación con los proveedores para ofrecer un mejor servicio al cliente

2.6 Matriz FODA

A continuación se presenta la matriz Foda, donde se obtiene un compendio de las mayores oportunidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la esperes con las respectivas estrategias que se emplearán:

Tabla No. 5

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	• Inversión de publicidad del gobierno y propaganda política • Implementación de Televisión digital • No hay disponibilidad de frecuencias televisivas • Implementación de televisión satelital	• Ley de Comunicación social • Poder de negociación de los clientes • Suspensión de Teleamazonas
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F. O.	
• Buen clima organizacional • Flexibilidad de espacios publicitarios • Ingresar a Price Waterhouse para los cobros	• Trabajar conjuntamente con los departamentos de ventas y producción para que se realicen programas atractivos al televidente	

	Realizar propuestas publicitarias para enganchar al cliente en la programación AAA	
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS D. A.
- Falta de recursos materiales, tecnológicos - Equipos de trabajo antiguos - Infraestructura pequeña		- Analizar los procesos principales para aplicar la reestructuración - Negociar a través de canjes y pago en efectivo con proveedores para adquirir los recursos necesarios

2.7 Planes de Acción

2.7.1 Objetivos de Crecimiento

Objetivo: Incrementar la rentabilidad del 20% en 5 años que permita incorporar la televisión satelital

Estrategia: Trabajar conjuntamente con los departamentos de ventas y producción para que se realicen programas atractivos al televidente

La siguiente tabla mostrará lo que se debe realizar para poder lograr los objetivos de crecimiento, se ha propuesto un nivel de porcentaje el mismo que se ha medido en base a la complejidad del desarrollo de cada actividad obteniendo su ponderación, hasta sumar el 100% que se necesita para alcanzar lo planeado; estableciendo así, la efectividad y la eficiencia, así como también los recursos ha utilizarse.

Tabla No. 6

ACTIVIDADES	RECURSOS				META	INDICADOR	RESPONSABLE	%
	H	M	TECN	\$				
Investigar el mercado ecuatoriano para proponer los programas	X	X	X	\$2550.00	Alcanzar el mercado Quito, Guayaquil, Cuenca	Efectividad	Dirección Regional de ventas	50%
Proponer los programas y analizarlos	X	X		\$150.00	Programas atractivos al televidente	Efectividad	Dirección general de producción	25%
Realizar presupuesto	X	X	X	\$85.00	Buen uso de los recursos	Eficiencia	Dirección financiera	15%
Elegir programa para transmitir	X	X	X	\$50.00	Satisfacer el mercado	Efectividad - Eficiencia	Coordinación de programación Dirección general de producción	10%

Objetivo: Tener un crecimiento del 20% en el mercado a través ofertar eficazmente los espacios publicitarios y generar mayor ventaja competitiva

Estrategia: Realizar propuestas publicitarias para enganchar al cliente en la programación AAA

A continuación se mencionan las siguientes actividades que se realizará para alcanzar el segundo objetivo de crecimiento que se propone; de igual manera

se ha ponderado un nivel de porcentaje según la complejidad y el desarrollo de cada actividad.

Tabla No. 7

ACTIVIDADES	RECURSOS				META	INDICADOR	RESPONSABLE	%
	H	M	TECN	\$				
Recopilar toda la programación	X	X		\$50.00	Ubicar según el target del programa	Efectividad	Coordinadora de programación	20%
Analizar y seleccionar la programación en horarios AAA	X	X	X	\$50.00	Elegir Los programas más rentables	Efectividad - Eficiencia	Vicepresidencia Comercial	35%
Realizar la comercialización de los programas	X	X	X	\$150.00	Imprimir material necesario par ofertar	Crecimiento	Diseñadora Gráfica	15%
Ofrecer a los clientes fuertes la comercialización	X	X	X	\$200.00	Lograr la fidelidad de los clientes	Crecimiento	Ejecutivas de Cuenta Dirección Regional Ventas	30%

2.7.2 Objetivos de Producción

Objetivos: Realizar un mejoramiento en los principales procesos, para disminuir un 5% en costos y gastos y así adaptarse a la nueva ley de comunicación social

Estrategia: Analizar los procesos principales para aplicar la reestructuración
Para lograr el siguiente objetivo de producción es necesario desarrollar actividades, con un nivel de porcentaje en base al desenvolvimiento de cada una de ellas representando un total del 100% para alcanzarlas y midiendo así el nivel de productividad y los recursos ha utilizarse, se detalla a continuación.

Tabla No. 8

ACTIVIDADES	RECURSOS				META	INDICADOR	RESPONSABLE	%
	H	M	TECN	\$				
Análisis y reestructuración de los principales procesos	X	X		\$900.00	Análisis exhaustivo de los procesos	Productividad	Jefe técnico	70%
Evaluar el nivel de desempeño	X	X		\$100.00	Conocer la adaptabilidad y el buen desempeño del proceso	Productividad	Jefe Técnico	30%

Objetivo: Generar mejoras en la negociación con los proveedores para ofrecer un mejor servicio al cliente

Estrategia: Negociar a través de canjes y pago en efectivo con proveedores para adquirir los recursos necesarios

De la misma forma para alcanzar el siguiente objetivo de producción propuesto; es necesario establecer mediante un nivel de porcentaje cada una de las actividades que se debe desarrollar, en base a su desenvolvimiento y complejidad de cada uno de ellos obteniendo una sumatoria total del 100%, para de esta forma medir el nivel de productividad, la eficiencia y la efectividad; se menciona a continuación en la siguiente tabla.

Tabla No. 9

ACTIVIDADES	RECURSOS				META	INDICADOR	RESPONSABLE	%
	H	M	TECN	\$				
Indagar con los insumos que se cuenta para ofrecer a los posibles proveedores	X	X		\$110.00	Aprovechar todos los insumos para las negociaciones	Productividad	Director Regional de Ventas	25%
Analizar y seleccionar las alternativas	X	X		\$85.00	Encontrar las mejores opciones	Productividad	Director Regional Ventas	25%
Presentar varias negociaciones que sean atractivas para el cliente	X	X	X	\$120.00	Negociar con los proveedores	Efectividad-Eficiencia	Director Regional Ventas	25%
Dar seguimiento para que los resultados sean favorables	X	X	X	\$55.00	Insistir para que la negociación se realice	Efectividad	Director Regional Ventas	25%

2.8 Balanced Scorecard BSC

El Balanced Scorecard ayuda a que la visión se convierta en acciones muy puntuales a través de un conjunto relacionado de indicadores, agrupados en cuatro diferentes perspectivas como Financiera, Cliente Externo, Procesos Internos, y Aprendizaje y Desarrollo donde permitirá ver la empresa en su totalidad, no solo en la parte económica para los accionistas si no también en la capacitación e innovación constante con los clientes internos y externos.

Se ha empleado mediante los objetivos, estrategias, indicadores KPI, meta, Tiempo, semaforización y el responsable para el cumplimiento de la de las estrategias mediante las perspectivas mencionadas y así se puedan alcanzar los objetivos planteados para Telerama a través de esta planificación estratégica.

A continuación se mostrará todo lo relacionado al Balanced Scorecard; a través del plan de acción y el mapa estratégico.

2.8.1 Plan de Acción Balanced Scorecard

A continuación se ha diseñado el plan de acción del BSC; de acuerdo a lo que se pretende alcanzar en esta planificación estratégica; para el desarrollo del mismo ha sido necesario el análisis exhaustivo de la organización, a través de los ejes estratégicos que se ha planteado como la visión que deben ir concatenadas con las estrategias para poder cumplir las perspectivas que demandan el BSC; a continuación se detalla en la siguiente tabla:

Tabla No. 10

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	ESTRATÉGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR KPI	META	SEMAFORIZACIÓN			FRECUENCIA MEDICIÓN	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE
						MAX	STD	MIN				
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad del 20% en 5 años	Obtener Mayor rentabilidad en ventas	-Investigar el mercado ecuatoriano para proponer los programas -Proponer los programas y analizarlos -Realizar Presupuestos -Elegir programa para transmitir	Crecimiento en ventas	20%	5%	4%	3%	Anual	Enero 2011	Dic. 2011	Vicepresidente De Ventas Dirección Financiera
CLIENTE	Tener un	Ofrecer	Recopilar toda la información	Incremento		5%	4%	3%	Anual	Enero	Dic.	Vicepresidente De Ventas

EXTERNO	crecimiento del 20% en el mercado a través de ofertar eficazmente los espacios publicitarios	espacios atractivos a los clientes fuertes en horarios de precios altos	Analizar y seleccionar la programación en horarios AAA Realizar la comercialización de los programas	de cartera de clientes	20%					2011	2011	Dirección Regional De Ventas Ejecutivas De Cuentas
		Alcanzar mayor participación en el mercado a través de las negociaciones		Participación en el mercado	20%	4%	3%	2%	Anual	Enero 2011	Dic. 2011	
PROCESOS INTERNOS	Realizar un mejoramiento en los principales procesos, para disminuir un 5% en costos y gastos y así adaptarse a la nueva ley de comunicación social	Reestructuración de los principales procesos	-Análisis y reestructuración de los principales procesos -Evaluar el nivel de desempeño	Eficiencia – Eficacia	95%	20%	19%	17%	Anual	Enero 2011	Dic. 2011	Departamento de Recursos Humanos Jefes inmediatos
		Realizar un seguimiento continuo para verificar que se cumplan los procesos		Mejoramiento continuo	95%	20%	18%	16%	Anual	Enero 2011	Dic. 2011	
		Realizar un análisis continuo para la adaptación de los nuevos procesos		Análisis y mejora	95%	20%	18%	16%	Anual	Enero 2011	Dic. 2011	

APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Mejorar la productividad del personal a través de la capacitación en las respectivas áreas de trabajo.	Capacitar al personal sobre la nueva tecnología satelital	-Análisis de los puestos y perfil del puesto de trabajo -Realizar un calendario de capacitación para los diferentes departamentos	Capacitación	100%	20%	19%	18%	Anual			Departamento De Recursos Humanos
		Utilizar la nueva tecnología poco a poco hasta que el personal se adapte		Productividad	100%	20%	19%	18%	Anual	Ene 2011	Dic. 2011	

2.8.2 Mapa Estratégico

Para realizar el mapa estratégico de Telerama S.A. es necesario considerar las 4 perspectivas del Balanced Scorecard como se ha mencionado antes; donde como lo indican los autores Kaplan & Norton “Es una relación causa-efecto a través de las cuatro perspectivas del BSC”; es decir que cada una de ellas tendrá relación y ocasionará un impacto directo al accionarse una perspectivas con la siguiente, ninguna puede funcionar independiente; buscando así que en forma conjunta dentro de la organización se puedan cumplir las estrategias planteadas.

Es así que mediante el aprendizaje y desarrollo a través de la capacitación constante con los colaboradores se puede implementar nueva tecnología; permitiendo así que en los principales procesos internos se pueda lograr un mejoramiento, seguimiento y análisis en los más críticos; de esta forma se puede llegar a negociaciones eficaces con los clientes fuertes generando así un mejor posicionamiento de la organización alcanzando así resultados favorables mediante la obtención de mayor rentabilidad en la perspectiva financiera.

A continuación la tabla no. 11 muestra todo lo mencionado anteriormente:

Tabla No. 11

PERSPECTIVAS	ESTRATÉGIAS	META	
FINANCIERA	Obtener Mayor rentabilidad en ventas	20%	<pre> graph TD A([Negociación clientes fuertes]) --> D([Mayor Rentabilidad]) B([Posicionamiento]) --> D A --> B </pre>
	Ofrecer espacios atractivos a los clientes fuertes en horarios de precios altos	20%	
PROCESOS INTERNOS	Reestructuración de los principales procesos	95%	<pre> graph TD C([Mejoramiento]) --> A([Negociación clientes fuertes]) E([Seguimiento]) --> B([Posicionamiento]) F([Análisis]) --> B C --> E E --> F </pre>
	Realizar un seguimiento continuo para verificar que se cumplan los procesos	95%	
	Realizar un análisis continuo para la adaptación de los nuevos procesos	95%	
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Capacitar al personal sobre la nueva tecnología satelital	100%	<pre> graph TD G([Capacitación]) --> C([Mejoramiento]) H([Implementación de tecnología]) --> E([Seguimiento]) G --> H </pre>
	Utilizar la nueva tecnología poco a poco hasta que el personal se adapte	100%	

CAPÍTULO 3

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

El Direccionamiento Estratégico permitirá a Telerama S. A. tomar decisiones esenciales orientadas a la supervivencia, funcionamiento y evolución de la organización; reflexionando sobre las circunstancias presentes y predecibles buscando así resultados satisfactorios, mediante la fijación de objetivos en todos los niveles y lograr así la satisfacción tanto de los clientes internos como externos.

Es así que permite la interacción de todos los departamentos; estableciendo con claridad objetivos medibles; indicando hacia donde se quiere llegar y de que manera; a su vez realizando acciones intencionales, reactivas mediante una estrategia atractiva para la organización.

3.1 MISIÓN

La misión, siendo un pilar fundamental de la planificación estratégica indica la razón de ser de Telerama S. A., donde se formularán los objetivos que guiarán a la empresa como tal; es decir la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización y la guía para tomar decisiones estratégicas y así conseguir los propósitos fundamentales, definiendo las actividades presentes; ya que si no se cuenta con una misión clara, es imposible realizar la planificación estratégica.

A continuación se muestra la propuesta de misión para Telerama S.A:

“Somos una empresa ecuatoriana de comunicación que ofrece una alternativa nacional en programación educativa, entretenida y variada, bajo la responsabilidad de encaminar a la teleaudiencia por el sendero de la cultura, ciencia, tecnología e información veraz y oportuna; contribuyendo así al rescate de los valores éticos y morales de la sociedad; alcanzando la satisfacción del cliente interno y la sostenibilidad en el tiempo.”

3.2 VISIÓN

La visión indica a donde quiere llegar en un futuro la organización; es decir una representación de lo que la empresa quiere ser ulterior frente a los ojos de los clientes, trabajadores, proveedores, y dentro de la industria; a su vez transmitiendo a todos los clientes internos de la organización motivando así el involucramiento para alcanzar lo planteado. A continuación se da a conocer la propuesta de visión para Telerama S. A.:

“Ser el medio cultural más representativo e importante para la teleaudiencia ecuatoriana, siendo la primera opción para los ciudadanos, mediante la aplicación conjunta de procesos eficientes, efectivos y así ofrecer día a día una programación cultural, entretenida, variada e información veraz, oportuna con transparencia y credibilidad.”

3.3 PRINCIPIOS Y VALORES

Los valores son el conjunto de principios y creencias fundamentales que regulan la gestión de una organización; es así que constituye la filosofía empresarial y el soporte de la cultura interna que debe ser transmitida a todo nivel; de esta forma contar con un fundamento claro y preciso y así poder marchar conjuntamente con todos en la organización. Se detalla a continuación los principios y valores para Telerama S.A.:

- **Transparencia:** Decir la verdad, con pluralidad, dando cabida en la noticias a todas las clases sociales políticas y económicas; sin tener preferencia al oficialismo o a la oposición; con el compromiso siempre de cumplir con lo que manda la Constitución y el código de la niñez y adolescencia. Cumpliendo a más con normas éticas y morales establecidas por la sociedad.

Así como también actuar con transparencia en todo sentido de la organización; tanto en sus procesos administrativos, operativos y producción, para de esta manera implantar una cultura organizacional donde todos sean parte de ella y se obtenga el bien común.

- **Responsabilidad Social:** Asumir la responsabilidad con la teleaudiencia, mediante las acciones que se llevan a cabo; ya que los medios deben estar con la sociedad en general más no tener inclinación o responder a un determinado sector económico o político; de la misma forma fomentar a través de la programación una actitud patriótica, levantando el sentido cívico y promover el consumo de lo nacional inclusive en la programación que se transmite; que a su vez generará un sentido y criterio crítico en la sociedad y que esta alcance a todos los ámbitos.
- **Credibilidad:** Transmitiendo confianza al público para estar lo más cerca posible a la verdad, mediante una adecuada formación académica acompañada de un nivel de experiencia ya que no debe existir ningún tipo de compromisos con los poderes externos; y que la noticia que se difunda sea equilibradamente, sin preferencias a ningún sector; así como también tener un fuerte compromiso con los proveedores, cliente interno, externo ; y que en todas partes donde se transmita la señal de Telerama sea caracterizado por su creencia en valores bien fundamentados en y para la sociedad en general.
- **Ética:** El mismo que tiene dos partes fundamentales los que trabajan en los medios de comunicación que se van formando en la rama pertinente a cada paso y así van adquiriendo experiencia, y lo otro deben ser personas que tengan una formación humana y personal; ya que son establecidos en la base de la sociedad; y de esta forma medir el comportamiento ético de acuerdo a las normas, mostrando seriedad, sin dañar o perjudicar la imagen; ni tampoco insultar o difamar; mediante la ética profesional así mismo no atentar con la dignidad de las personas; ya que no se debe emitir falsa información que pueda afectar a las

personas; así como también mostrando seriedad y respeto en su programación no mostrando imágenes de niños en situación de riesgo; ni tampoco incentivando a la xenofobia, violencia o la discriminación a través de los medios de comunicación, que se puede alcanzar mediante una investigación seria y valores éticos bien fundamentados para que la información emitida sea verdadera.

- **Trabajo en Equipo:** El trabajo en equipo debe ser permanente, con la motivación en cada departamento; porque sin esto se correría el riesgo de perder un equilibrio; el trabajo debe ser en base al entorno de la colaboración y apoyo de todos quienes integran esta organización, al ser un proceso, se debe cumplir cada paso para que el resultado final sea exitoso y así entregar un producto de calidad al televidente; dando la importancia del caso desde el nivel más bajo hasta el más alto; y que cada persona asuma ese compromiso y responsabilidad, sin escatimar ningún esfuerzo; sino lo contrario con la importancia que cada uno merece tener.

3.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Telerama S. A. busca como objetivo principal cumplir lo que refleja la misión y convertirse en un futuro lo que indica la visión; para ello se detalla a continuación los objetivos corporativos; con la participación conjunta en el desarrollo de los mismos:

3.4.1 Objetivos de Crecimiento

Se proponen los siguientes objetivos de crecimiento para aplicarse en la organización y así permitir el cumplimiento de la planificación estratégica; se mencionan a continuación los más relevantes e importantes:

- Incrementar la rentabilidad del 20% en 5 años que permita incorporar la televisión satelital y así implementar equipos de alta tecnología para originar una señal óptima al televidente
- Tener mayor crecimiento del mercado a través de ofertar eficazmente los espacios publicitarios y generar mayor ventaja competitiva al entregar una producción nacional de la más alta calidad

3.4.2 Objetivos de Producción

A continuación se determinó los siguientes objetivos defensivos más relevantes que se propone se deben tomar en consideración para realizar la planificación estratégica; a continuación el detalle:

- Realizar un mejoramiento en los principales procesos para adaptarse a la nueva ley de comunicación social
- Generar mejoras en la negociación con los proveedores principalmente de programación para ofrecer un mejor servicio al cliente

3.5 ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS

Una vez que se ha evaluado los diferentes factores que inciden en la organización mediante la realización de las matrices tanto de crecimiento como defensivas; se ha obtenido las siguientes estrategias que se detallan a continuación las mismas que la organización debe seguir para alcanzar los objetivos que se ha planteado tanto de crecimiento o defensivos para así conseguir un resultado favorable.

3.5.1 Estrategias de crecimiento

Luego de haberse planteados los objetivos de crecimiento, es necesario generar estrategias que permitan lograr estos objetivos, los mismos que sean

medibles y estén dentro de la organización que accedan ampliarse y crecer; se nombra los más convenientes:

- Trabajar conjuntamente con los departamentos de ventas y producción para que se realicen programas atractivos al televidente, y así mantener enganchado al televidente.
- Realizar propuestas publicitarias para enganchar al cliente en la programación AAA

3.5.2 Estrategias de Producción

Una vez planteados los objetivos de producción; se ha creado estrategias de producción donde le permita a la organización mantenerse dentro del nivel aceptable de la industria, se mencionan a continuación los más sobresalientes:

- Analizar los procesos principales para aplicar la reestructuración de los mismos.
- Negociar a través de canjes y pago en efectivo con proveedores para adquirir los recursos necesarios

3.6 JERARQUIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEPARTAMENTALES

Los objetivos de toda organización deben tener jerarquías formando una red de resultados y eventos deseados; los mismos que deben ser alcanzables, medibles y servirán de guía para cada uno que conforman la organización; a continuación se detallan los principales:

3.6.1 Objetivos por Departamentos

Se menciona a continuación los objetivos propuestos para los distintos departamentos:

Departamento Noticias

La propuesta que se plantea para los objetivos de noticias son los siguientes:

- Dar a conocer noticias e información sobre acontecimientos diarios, permanentes, comprobados en forma veraz y oportuna que repercuten a la sociedad
- Orientar a la población sobre sucesos políticos, económicos, sociales que influyen en su desarrollo en la sociedad.

Departamento Producción

Los objetivos planteados para el departamento de producción se mencionan a continuación:

- Coordinar efectivamente la realización de los diversos programas que requiere la organización
- Investigar y proponer diversos programas que demanda el mercado.

Departamento de Operaciones

Los objetivos propuestos para el departamento de operaciones, se mencionan a continuación:

- Alcanzar la efectividad operativa, con el aprovechamiento debido de los recursos humanos, materiales y técnicos.
- Coordinar conjuntamente con el departamento técnico todo lo necesario referente a las transmisiones de los programas especiales o eventos exclusivos que requiera la organización.

Departamento de Recursos Humanos

Los objetivos que se propone para el departamento de Recursos Humanos son los siguientes:

- Realizar un adecuado reclutamiento del personal para las áreas de la organización que se amerite; coordinando conjuntamente con los jefes departamentales para satisfacer las necesidades de cada uno de ellos.
- Realizar alianzas estratégicas para capacitar al personal en los diferentes departamentos; y así viabilizar una motivación para los clientes internos.

Departamento de Ventas

Los objetivos propuestos para el departamento de Ventas son los siguientes:

- Cumplir con la asignación del presupuesto que se estipula anualmente para las ciudades de Guayaquil, Cuenca y Quito
- Manejar adecuadamente la información hacia los clientes con respecto a la programación que demanda el mercado, análisis de la competencia; entre otros.

Departamento de Programación

Los objetivos propuestos para el departamento de programación son los siguientes:

- Entretener al televidente a través de programas culturales, científicos, arte, ciencia, tecnología, deportivos e infantiles promoviendo el desarrollo de la sociedad
- Buscar programación cuyos contenidos giren en torno a principios y valores para la sociedad.

Departamento Financiero

Los objetivos para el departamento Financiero se han considerado tanto la parte financiera como la contable de la empresa y son los siguientes:

Finanzas:

- Lograr ejecutar el presupuesto de ingresos versus los gastos que se planifica anualmente
- Bajar el flujo de efectivo a treinta y seis veces por año; para evitar que se pueda interrumpir el presupuesto planificado

Contable:

- Entregar los balances contables en el tiempo asignado
- Lograr efectividad en realizar las cobranzas mensuales para que no se vea afectado el presupuesto planificado.

CAPÍTULO 4

4. PROPUESTA ESTRATÉGICA

En el siguiente capítulo se desarrollará la propuesta estratégica para Telerama; desde la cadena de valor genérica, donde se identifica la composición de las actividades primarias y secundarias con cada uno de los eslabones que la componen juntamente con las funciones que cumplen dentro de la organización.

Así como también la descripción de los procesos críticos que al momento cuenta la organización con sus respectivas fichas de levantamiento y los flujogramas, donde se demuestran las actividades y el desarrollo de los mismos; para de esta forma poder realizar la propuesta estratégica en los principales departamentos que influyen dentro de la organización.

4.1 CADENA DE VALOR GENÉRICA

Se ha tomado como modelo la cadena de Valor del autor Michael Porter:

Gráfico No. 6



Fuente: Estrategia Competitiva, Michael Porter

Elaborado por: Autor

Desglose de los eslabones

Se desarrolla a continuación el desglose de los eslabones, tanto de las actividades primarias como las de apoyo que cuenta la organización:

4.1.1 Actividades Primarias:

A. Logística Entrada: En este eslabón se encuentran los proveedores, aquellos quienes suministran los equipos necesarios para la producción de los programas, tanto en instalación del canal en las tres ciudades como todos los instrumentos que se han ido implementando paulatinamente según la necesidad que se ha presentado dentro de la organización, se detalla a continuación los principales:

El máximo proveedor es la compañía de Telecuador, básicamente todos los equipos, cassettes, cables, consola de audio y video, caseteras editoras y todo lo necesario para la instalación de todos los equipos de televisión lo distribuye con la marca Sony, siendo los únicos autorizados en el País para proveer de estos equipos, existe una relación muy estrecha; buscando siempre que la negociación en nuevas adquisiciones sea con canjes a través de la disposición de diferentes empresas que posee este grupo económico; así como también estableciendo planes de pago para cumplir con estas obligaciones. Este requerimiento lo realiza según sea el caso el Jefe técnico a nivel nacional o la Directora de operaciones; el mismo que es analizado por la presidencia ejecutiva; luego interviene el departamento financiero y se realiza la compra.

En menor grado existe como proveedor Almacenes Juan Eljuri, quienes suministran todo lo relacionado en cuanto a tecnología es decir monitores de Televisión, DVD, VHS, de igual forma existe un vínculo muy fuerte con los directivos por pertenecer al mismo grupo económico permitiendo obtener mejores negociaciones en cuanto a precios, entrega inmediata; según los requerimientos que se presentan.

También se cuenta con proveedores secundarios, aquellos que se encargan de abastecer con luces para los set, micrófonos, apuntadores para los presentadores y todos aquellos artículos pequeños que son necesarios para un óptimo funcionamiento; las compras son en su mayoría al contado o una política de pagos hasta 30 días; dependiendo del monto que se realizó la compra.

De igual forma se cuenta con proveedores de diferentes países del mundo como Europa, Estados Unidos; etc. Ellos se encargan de abastecer de programas culturales, de entretenimiento y educativo tales como documentales de la BBC de Londres, Sábado Gigante, telenovelas; entre otros; este procedimiento lo realiza la coordinadora de programación; se hace el acercamiento y toda la negociación; así también la forma de pago, etc., para recibir la programación en buenas condiciones e inmediata.

B. Operaciones: En esta parte del eslabón se encuentran todo el proceso que tiene que ver con la elaboración del producto, es decir la producción nacional de los programas como noticieros, de entrevistas, familiar, empresarial, etc., que se transmite al televidente; los encargados de realizar son los productores de programas, bajo la supervisión y aprobación del Director de producción; es un procedimiento que se lo debe cumplir en cada ciudad; es decir el trabajo debe ser en conjunto con el personal de ventas ya que ellos son un nexo para conocer cuales son las preferencias que tiene el público hacia determinados programas; de esta forma lo analizan con la presidencia ejecutiva y el director nacional de producción, así como también productores encargados de los diferentes programa para establecer una lluvia de ideas; a su vez se busca que locación sería la ideal para poder realizarlos; se determina en que ciudad se va a transmitir los programas.

C. Logística Salida: En esta parte del eslabón se presenta el producto final, es decir el programa que va a recibir el televidente, el departamento de producción y post producción realizan cuñas de expectativa para introducir poco a poco los nuevos programas en la televisión, a continuación se da a conocer de que se trata, duración, horarios y todo lo relacionado con el

programa. Luego se realiza la presentación de un programa piloto en primer lugar a los clientes ya sean agencias de publicidad o clientes directos, acto seguido el estreno del programa para que la teleaudiencia lo juzgue por sus propios méritos.

Luego se realiza un seguimiento del programa estreno; para medir el comportamiento de los televidentes; de que manera fue aceptado, los sectores más fuertes, etc., esta información servirá para presentar a los clientes que confiaron y pautaron en el nuevo proyecto; así como también ofrecer a los clientes potenciales al entregar resultados que favorezcan lo que se ha emprendido; de esta manera no se descuida los gustos y preferencias del público ni tampoco el de la institución misma.

D. Ventas Comercialización: Esto está bajo cargo del departamento de Comercialización y Ventas que se trabaja en un inicio con los productores y los directivos para establecer lo que el televidente está buscando, al ser un canal con una línea cultural la elección debe ser minuciosa sin descuidar la parte de rentabilidad que se va a recibir al implementar el programa, aquí interviene el Vicepresidente de Ventas estableciendo los clientes potenciales, los fieles y estructurando como se va a presentar al programa para que sea atractivo según los intereses de cada cliente. Así como también la intervención del departamento creativo para realizar el material promocional, los tarifarios y las comercializaciones que van a recibir tanto los clientes directos como las agencias de publicidad.

Una vez que se ha coordinado esta parte el vicepresidente se encarga de dar a conocer el producto a todo el equipo de ventas en este caso a las ejecutivas de cuentas de cada ciudad, consecuentemente se prepara una agenda para no descuidar a ningún cliente de la organización y que todos puedan recibir los estrenos en televisión.

E. Servicio: De igual forma el departamento de comercialización interviene con los clientes, tanto las ejecutivas como los directores regionales se encargan de visitar a cada agencia de publicidad o clientes directos dando un seguimiento si

existe alguna novedad con el producto que se vendió, o si les gustaría aportar con alguna idea para las promociones de sus productos como también los cambios de versión en la publicidad, si están satisfechos con el producto si se está cumpliendo con los parámetros establecidos, esto se realiza hasta el final de la pauta publicitaria.

4.1.2 Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo no intervienen directamente con el producto, pero su aporte es importante para el desenvolvimiento de todas las operaciones de la organización y precisamente ayudan a que las actividades primarias se cumplan, a continuación se mencionan a las más relevantes.

A. Departamento de Recursos Humanos: En esta parte el talento humano es muy importante ya que de ello dependerá que el trabajo que realizan sea óptimo, la selección del personal es en base a los requerimientos de los jefes departamentales, por lo general estos realizan las primeras entrevistas y según el perfil que necesitan se hace la selección hasta llegar a recursos humanos donde se encargan de la contratación.

B. Departamento Financiero: Este departamento va juntamente con el departamento de comercialización y Ventas, aquí se analiza y se encargan que los clientes que han pagado o comprado los programas puedan cumplir con el pago, se adquirió un software que se une con la comercialización y la facturación para agilizar este procedimiento y sea en forma sincronizada, permitiendo así que el proceso de cobranzas sea eficiente; inmediatamente que culmina la pauta publicitaria, se hace llegar a los clientes las facturas en el tiempo establecido, y de esta forma poder cumplir con las obligaciones hacia los proveedores.

Sumado a todo esto el pertenecer a la asociación de Price Water House; empresa que se encarga de realizar las cobranzas por parte de los medios de comunicación, que al presentarse alguna falta del compromiso con la organización esta tiene toda la potestad de suspender esa pauta publicitaria

hasta que sea cancelada y así; contar con este respaldo tan importante para la organización; permitiendo así recuperar la cartera en el menor tiempo posible.

C. Departamento de Relaciones Públicas: En esta parte se encargan directamente de trabajar con la gente de pantalla llamada talentos, se canaliza entrevistas con los otros medios de comunicación en revistas, periódicos u otros canales de televisión o fotografías en portadas, así como también tener presencia con auspicios en eventos culturales o de tecnología que se realizan en distintas ciudades del Ecuador.

Por otro lado también se encargan de enviar boletines de prensa con la nueva programación de Telerama, esto incluye afiches o material promocional para que estos sean anunciados en los principales medios de comunicación y el público tenga conocimiento de lo que se va a presentar; así como también si se realiza una rueda de prensa, es la encargada de todo el evento en si; para asegurarse que los invitados puedan llegar hasta el lugar y poder promocionar de mejor manera a la organización.

4.1 DISEÑO DE PROCESOS CRÍTICOS

Se realiza el diseño de los procesos críticos de la organización, donde se dará a conocer el nombre, quien es el responsable y con los respectivos objetivos que se plantean en cada uno, así como también desde donde empieza y donde termina; para que de esta manera se pueda optimizar el tiempo y los recursos y se puedan cumplir con eficiencia el trabajo a desarrollarse en el día a día.

	FICHA TÉCNICA DE PROCESOS		COD: Prov.001		
			PÁG: 1 / 6		
NOMBRE DEL PROCESO		Proveedores			
TIPO		MACROPROCESO			
In puts					
RESPONSABLES		Directora Operaciones / Jefe Técnico			
MISIÓN		VISIÓN		OBJETIVOS	
Establecer las mejores relaciones con los proveedores grandes, medianos y pequeños para que las negociaciones sean eficaces		Negociar eficientemente para poder obtener los mejores precios del mercado en la adquisición de equipos.		• Establecer un plan de negociación mediante canjes publicitarios • Negociar planes de pago para el cumplimiento de las negociaciones • Buscar los mejores precios del mercado.	
INPUT		OUTPUT			
Requerimiento según necesidad del departamento		Equipos, insumos según necesidad del departamento			
MECANISMOS		CONTROLES			
• Recurso humano; • Presidencia Ejecutiva • Director financiero • Computador, Internet		• Presupuesto de empresa • Inventario			
LIMITES	INICIAL	Solicitud por escrito del requerimiento de los departamentos.			
	FINAL	Solicitud de cheque para el pago			
ALCANCE		Desde que se recibe la solicitud del departamento, la compra y realizar solicitud de desembolso para el pago			
INDICADORES					
DE ATRIBUTOS			DE VARIABLES		
• Efectividad de la compra.			• Tiempo utilizado para realizar la compra.		
T CICLO			COSTO		
1 mes			\$ 90.00		
CLIENTES	INT.	EXT.	PROVEEDORES	INT.	EXT
Personal del departamento	X		Departamento solicitante	X	

JERARQUIA DE PROCESOS						
PROCESOS	ACTIVIDAD	TAREA	ENTRADA	SALIDA	MECANISMO	CONTROL
Proveedores	Recibir solicitud por escrito de los requerimientos	Recibir documento	Documento de solicitud	Documento aprobado	Recurso humano; Internet Computador	Presupuesto anual.
		Revisar información				
		Analizar información				
		Constatar requerimiento				
		Aprobar requerimiento				
	Buscar lista de proveedores Solicitar cotizaciones	Revisar listado de contactos	Documento aprobado	Documento con posibles proveedores	Recurso humano; Internet Computador Teléfono	Presupuesto.
		Actualizar datos				
		Seleccionar posibles proveedores				
	Solicitar cotizaciones	Realizar llamadas Telefónicas	Documento con posibles proveedores	Documento con el requerimiento	Recurso humano; Internet Computador Teléfono	Presupuesto
		Enviar correos electrónicos				
		Realizar el requerimiento				
	Recibir y analizar cotizaciones	Esperar recibir cotizaciones	Documento con el requerimiento	Cotizaciones seleccionadas	Recurso humano; Internet Computador Teléfono	Presupuesto.
		Recibir cotizaciones				
		Revisar cotizaciones				
		Seleccionar cotizaciones				
		Negociar precios, canje				
	Realizar orden de compra	Llenar orden de compra	Cotización seleccionada	Cotización aprobada	Recurso humano Internet Papelería Presidencia Ejecutiva Contraloría	Presupuesto
		Adjuntar cotizaciones				
		Entregar documento a Contraloría				
		Esperar aprobación				
		Recibir aprobación				
	Realizar la compra	Informar, enviar al proveedor la cotización aceptada	Cotización aprobada	Entrega del equipo o insumo	Recurso humano Internet Papelería	Presupuesto
		Realizar el pedido				
		Esperar la entrega				
		Recibir el				

		pedido				
		Revisar el pedido				
		Recibir factura				
		Codificar el pedido				
		Realizar acta de entrega				
		Entregar lo solicitado				
	Llenar solicitud de desembolso	Llenar solicitud de desembolso	Entrega del equipo o insumo	Entrega de solicitud de pago	Recurso humano Papelería Contraloría	Presupuesto
		Adjuntar factura				
		Entregar a contraloría				

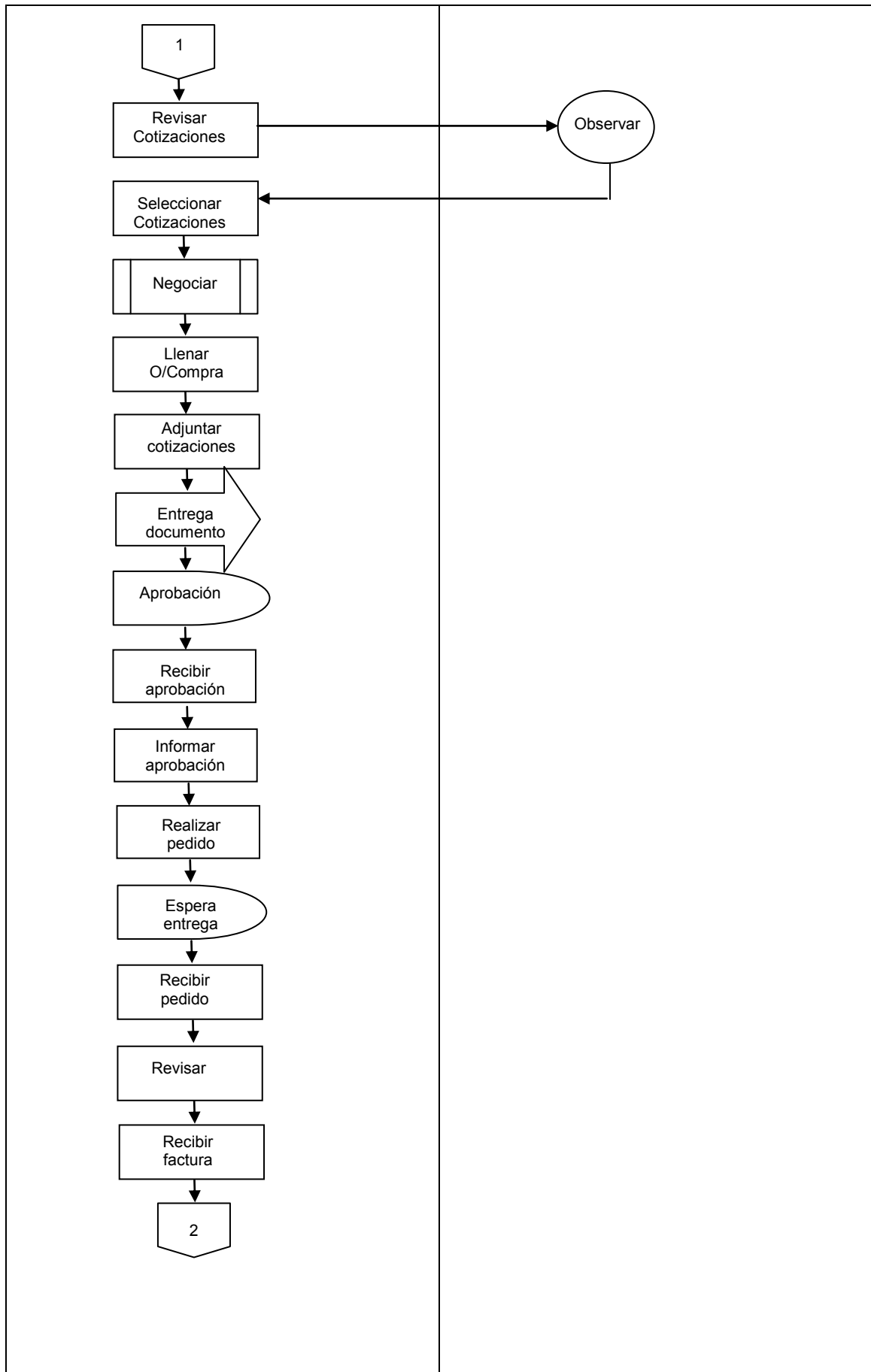
FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS											
No.	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		RESPONSABLE
							A V	N A V	A V	N A V	
		Operación	Inspección	Movimiento	Almacenamiento	Espera					
1	Recibir documento	X					5´		0.08		Directora de operaciones
2	Revisar información	X					15´		0.25		Directora de operaciones
3	Analizar información		X				15´		0.25		Directora de operaciones
4	Constatar requerimiento		X				20´		0.33		Directora de operaciones
5	Aprobar requerimiento	X					5´		0.08		Directora de operaciones
6	Revisar listado de contactos		X				20´		0.33		Directora de operaciones
7	Actualizar datos	X					25´		0.41		Directora de operaciones
8	Seleccionar posibles proveedores		X				10´		0.17		Directora de operaciones
9	Realizar llamadas Telefónicas	X					15´		0.25		Directora de operaciones
10	Enviar correos electrónicos	X					10´		0.17		Directora de operaciones
11	Realizar el requerimiento	X					5´		0.08		Directora de operaciones
12	Esperar recibir cotizaciones					X		180´		3.00	Directora de operaciones
13	Recibir cotizaciones	X					5´		0.08		Directora de

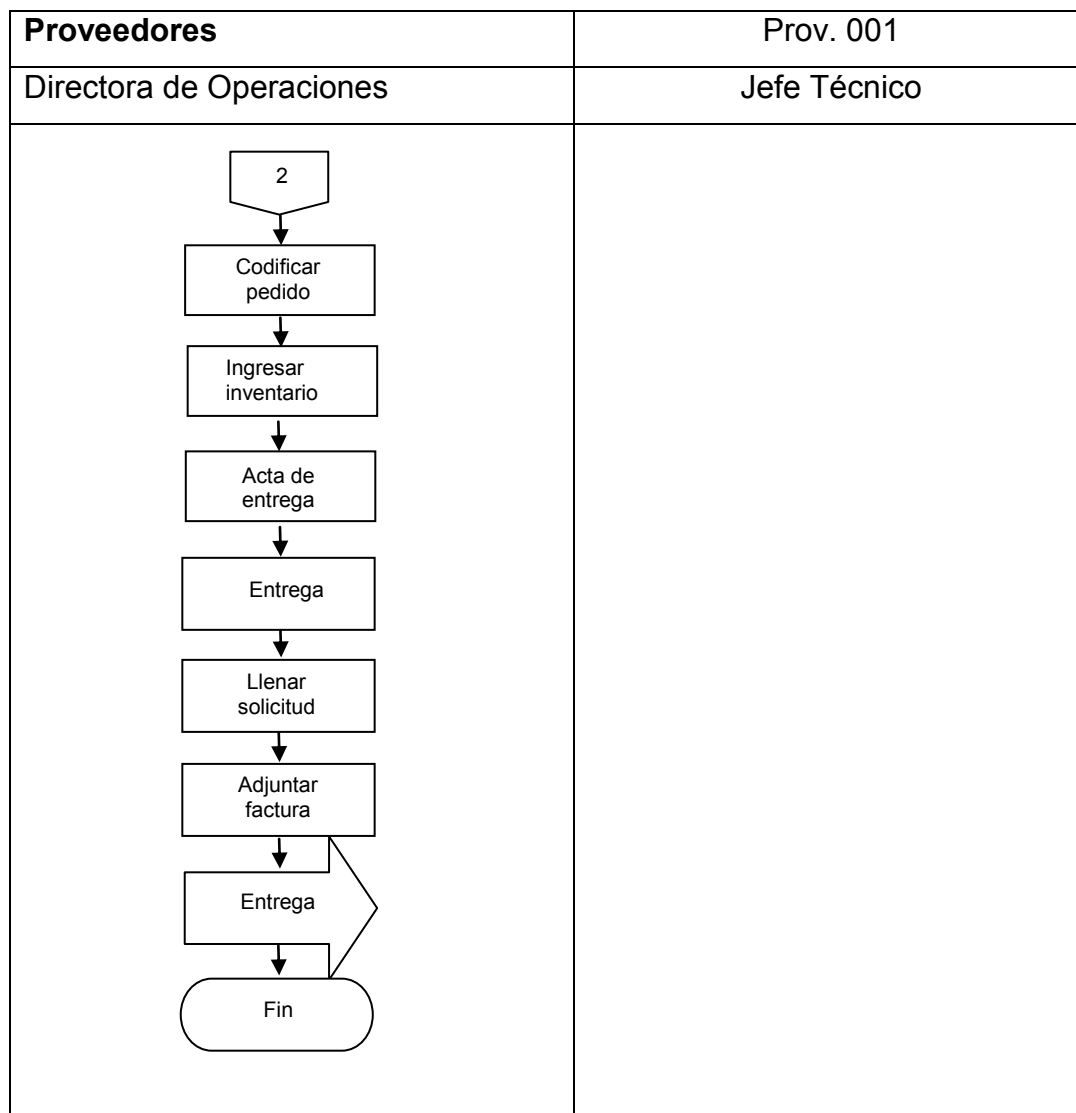
											operaciones
14	Revisar cotizaciones		X				15´		0.25		Directora de operaciones
15	Seleccionar cotizaciones		X				5´		0.08		Directora de operaciones
16	Negociar precios, canje			X				60´		1.00	Directora de operaciones
17	Llenar orden de compra	X					5´		0.08		Directora de operaciones
18	Adjuntar cotizaciones	X					1´		0.02		Directora de operaciones
19	Entregar documento a Contraloría			X				5´		0.08	Directora de operaciones
20	Esperar aprobación					X		60´		1.00	Directora de operaciones
21	Recibir aprobación	X					5´		0.08		Directora de operaciones
22	Informar, enviar al proveedor la cotización aceptada	X					2´		0.03		Directora de operaciones
23	Realizar el pedido	X					15´		0.25		Directora de operaciones
24	Esperar la entrega					X		180´		3.00	Directora de operaciones
25	Recibir el pedido	X					10´		0.17		Directora de operaciones
26	Revisar el pedido		X				20´		0.33		Directora de operaciones
27	Recibir factura	X					5´		0.08		Directora de operaciones
28	Codificar el pedido	X					15´		0.25		Directora de operaciones

29	Realizar acta de entrega	X					5'		0.08		Directora de operaciones
30	Entregar lo solicitado	X					10'		0.17		Directora de operaciones
31	Llenar solicitud de desembolso	X					5'		0.08		Directora de operaciones
32	Adjuntar factura	X					1'		0.02		Directora de operaciones
33	Entregar a contraloría			X				5'		0.08	Directora de operaciones
TOTAL							269'	490'	4.48	8.17	
							T.T.= 759		C.T.= 12.65		

COSTO= $\frac{\text{Sueldo}}{240 \text{ H}}$		60 min * min AV	COSTO= $\frac{\\$1200.00}{240}$		16.14	COSTO= \$0.31 por minuto cuesta realizar este proceso.
EFICIENCIA = $\frac{TAV}{\text{Tiempo TT}}$		EFICIENCIA = $\frac{269'}{759'}$	= 35,44% de eficiencia registra este proceso			
EFICIENCIA = $\frac{CAV}{\text{Costo CT}}$		EFICIENCIA = $\frac{4.48}{12.65}$	= 35,43% de eficiencia tiene este proceso en cuanto al costo total.			

Proveedores	Prov. 001
Directora de Operaciones	Jefe Técnico
<pre>graph TD; Inicio([Inicio]) --> Recibir_documento[Recibir documento]; Recibir_documento --> Revisar_informacion[Revisar información]; Revisar_informacion --> Analizar_documento([Analizar docto]); Analizar_documento --> Constatar([Constatar]); Constatar --> Aprobar[Aprobar]; Aprobar --> Revisar_listado([Revisar listado]); Revisar_listado --> Actualizar_datos[Actualizar datos]; Actualizar_datos --> Seleccionar([Seleccionar]); Seleccionar --> Realizar_llamadas[Realizar llamadas]; Realizar_llamadas --> Enviar_correos[Enviar correos]; Enviar_correos --> Realizar_requerimiento[Realizar requerimiento]; Realizar_requerimiento --> Recibir_cotizaciones_oval([Recibir cotizaciones]); Recibir_cotizaciones_oval --> Recibir_cotizaciones_rect[Recibir cotizaciones]; Recibir_cotizaciones_rect --> Fin1{{1}};</pre> The flowchart illustrates the procurement process for suppliers. It begins with 'Inicio' (Start), followed by 'Recibir documento' (Receive document), 'Revisar información' (Review information), 'Analizar docto' (Analyze document), 'Constatar' (Verify), 'Aprobar' (Approve), 'Revisar listado' (Review list), 'Actualizar datos' (Update data), 'Seleccionar' (Select), 'Realizar llamadas' (Make calls), 'Enviar correos' (Send emails), 'Realizar requerimiento' (Make request), 'Recibir cotizaciones' (Receive quotes), and finally 'Recibir cotizaciones' (Receive quotes) leading to a connector box labeled '1'.	





	FICHA TÉCNICA DE PROCESOS		COD: Prod.001		
			PÁG: 1 /6		
NOMBRE DEL PROCESO		Producción programas			
TIPO		MACROPROCESO			
		Producción			
RESPONSABLE		Productor (a)			
MISIÓN		VISIÓN		OBJETIVOS	
Realizar una producción de calidad para ofrecer al televidente		Entregar en cada uno de los programas una producción eficiente utilizando eficazmente los recursos disponibles		- Realizar programas atractivos para el televidente. - Utilizar los recursos disponibles para programas - Buscar presentadores talentosos para los programas	
INPUT			OUTPUT		
Requerimiento de realizar un determinado programa			Programa al aire		
MECANISMOS			CONTROLES		
- Recurso humano; - Presidencia Ejecutiva - Dirección de mandos medios - Escenografías			- Presupuesto de empresa - Medición de programas		
LIMITES	INICIAL	Requerimiento para realizar un programa.			
	FINAL	Programa que se transmite al aire			
ALCANCE		Desde que se recibe el requerimiento para realizar un determinado programa hasta la entrega al aire del programa			
INDICADORES					
DE ATRIBUTOS			DE VARIABLES		
Efectividad de la producción			Tiempo utilizado para realizar el programa		
T CICLO			COSTO		
2 meses			\$ 5000.00		
CLIENTES	INT.	EXT.	PROVEEDORES	INT.	EXT.
Personal del departamento	X		Departamento solicitante	X	

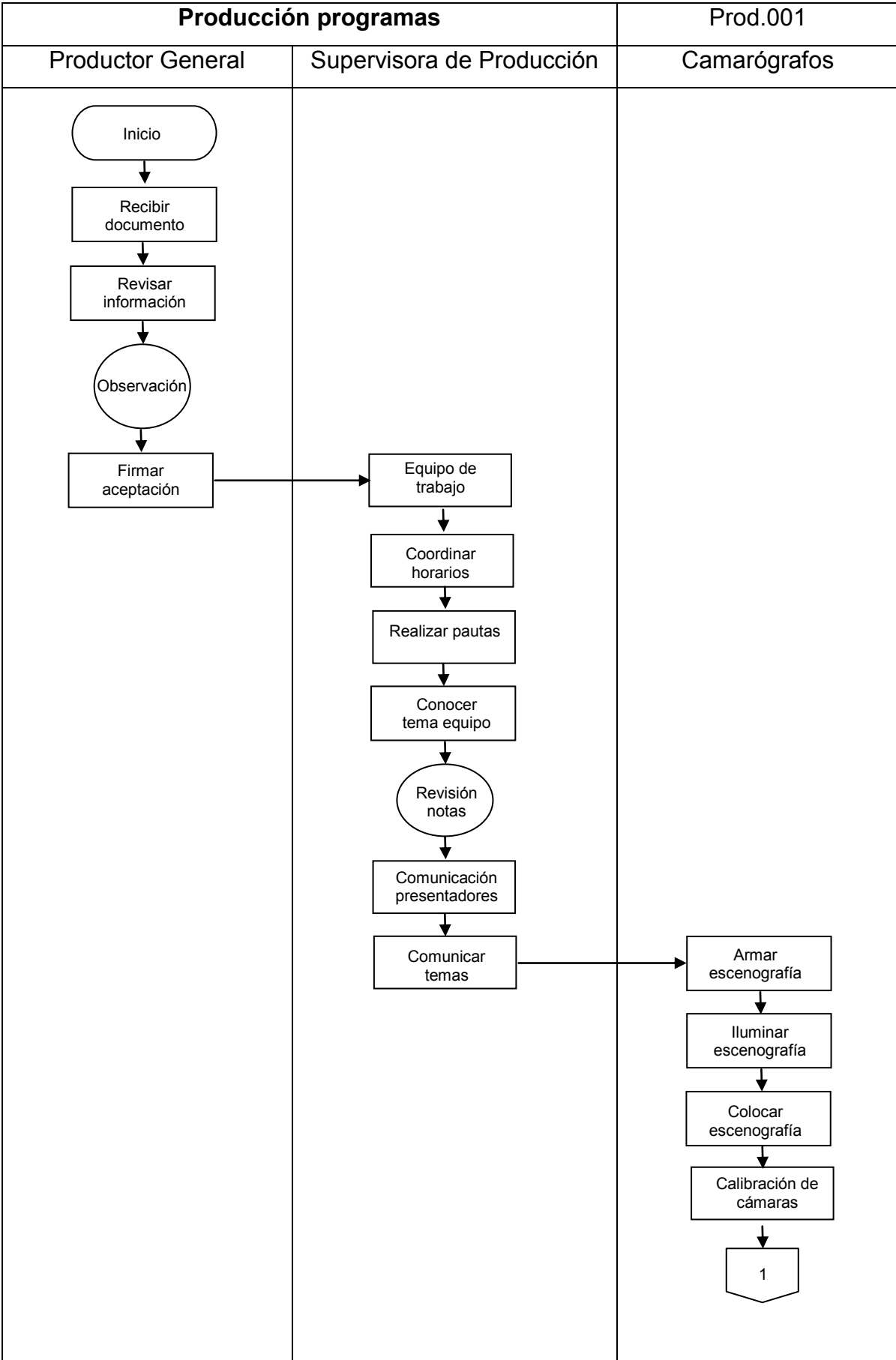
JERARQUIA DE PROCESOS						
PROCESOS	ACTIVIDAD	TAREA	ENTRADA	SALIDA	MECANISMO	CONTROL
Producción programas	Recibir solicitud por escrito la realización de un programa determinado	Recibir documento	Documento de solicitud	Listado con el equipo de trabajo	Recurso humano; Internet Computador	Presupuesto Reglamento interno Código del trabajo
		Revisar información				
		Realizar observaciones				
		Firmar la aceptación				
		Armar equipo de trabajo				
		Coordinación horarios				
	Coordinación del programa	Realización de pautas diarias con temas	Listado con el equipo de trabajo	Tema seleccionado	Internet Recurso humano Computador	Presupuesto
		Dar a conocer el tema al equipo de trabajo				
		Revisar notas				
		Comunicarse con presentadores				
		Dar a conocer tema				
	Preparar logística para el programa	Armar escenografía	Tema seleccionado	Escenografía lista	Recurso humano; Luces Cámaras tecnología	Presupuesto. Guión de programa
		Iluminar la escenografía				
		Colocar cámaras				
		Calibración de cámaras				
		Probar cámaras				
		Probar micrófonos				
		Entrega de material al master				
	Realización del programa al aire	Coordinación entre ciudades	Escenografía lista	Cotizaciones seleccionadas	Recurso humano; Internet Computador Teléfono	Presupuesto.
		Coordinación de pautas y libretos				
		Entrega de pauta a presentador				

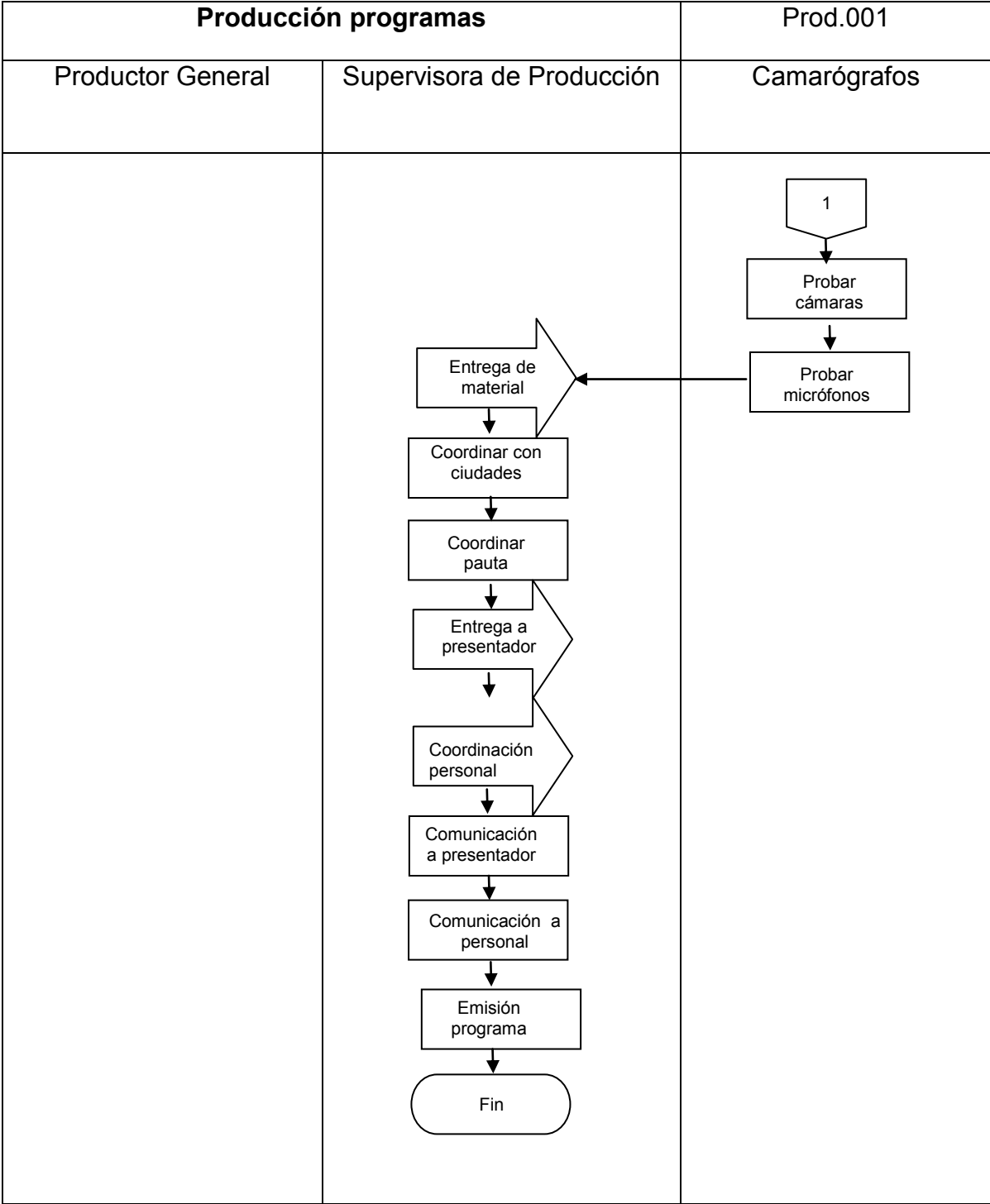
		Coordinación entre el personal de piso				
		Comunicarse entre invitados y presentador				
		Comunicarse entre el presentador, personal y productor				
		Emisión del programa				

FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS											
No.	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		RESPONSABLE
							A V	N A V	A V	N A V	
		Operación	Inspección	Movimiento	Almacenamiento	Espera					
1	Recibir documento	X					3´		0.05		Productor General
2	Revisar información		X				15´		0.25		Productor General
3	Realizar observaciones		X				10´		0.17		Productor General
4	Firmar la aceptación	X					1´		0.02		Productor General
5	Armar equipo de trabajo	X					20´		0.33		Supervisora de producción
6	Coordinación horarios					X		20´		0.33	Supervisora de producción
7	Realización de pautas diarias con temas	X					20´		0.33		Supervisora de producción
8	Dar a conocer el tema al equipo de trabajo	X					10´		0.17		Supervisora de producción
9	Revisar notas		X				15´		0.25		Supervisora de producción
10	Comunicarse con presentadores	X					2´		0.03		Supervisora de producción
11	Dar a conocer tema	X					7´		0.12		Supervisora de producción
12	Armar escenografía			X				8´		0.13	Camarógrafos
13	Iluminar la escenografía			X				10´	0.17		Camarógrafos

14	Colocar cámaras			X				6'	0.10		Camarógrafos
15	Calibración de cámaras			X				8'	0.10		Camarógrafos
16	Probar cámaras			X				5'	0.08		Camarógrafos
17	Probar micrófonos			X				5'	0.08		Camarógrafos
18	Entrega de material al master			X				1'	0.02		Supervisora de Producción
19	Coordinación entre ciudades	X					10'		0.17		Supervisora de Producción
20	Coordinación de pautas y libretos	X					10'		0.17		Supervisora de Producción
21	Entrega de pauta a presentador	X					2'		0.03		Supervisora de Producción
22	Coordinación entre el personal de piso	X					5'		0.08		Supervisora de Producción
23	Comunicarse entre invitados y presentador	X					7'		0.12		Supervisora de Producción
24	Comunicarse entre el presentador, personal y productor	X					7'		0.12		Supervisora de Producción
25	Emisión del programa					X		30'		0.5	Supervisora de Producción
							144'	93'	2.95	0.97	
							T.T= 237		C.T.= 3.92		

COSTO= $\frac{\text{Sueldo}}{240 \text{ H}}$		60 min * min AV = $\frac{\$4.000.00}{240}$	8.64 = \$1.93 por minuto es el costo por el proceso
EFICIENCIA = $\frac{TAV}{TT}$	EFICIENCIA = $\frac{144}{237}$	= 60,76% de eficiencia referente al tiempo	
EFICIENCIA = $\frac{CAV}{CT}$	EFICIENCIA = $\frac{2.95}{3.92}$	= 75,30% de eficiencia referente al costo total.	





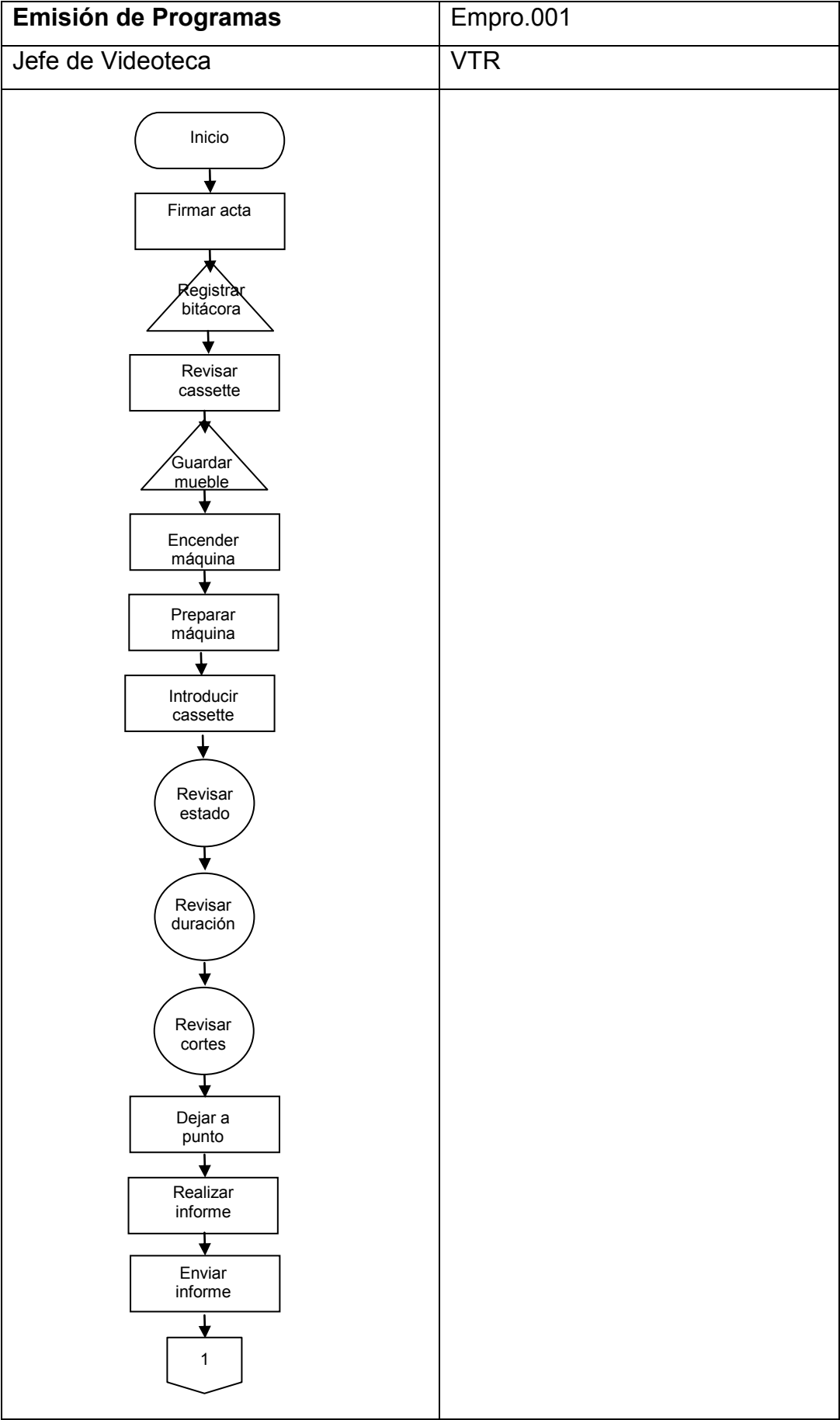
	FICHA TÉCNICA DE PROCESOS		COD: Empro.001		
			PÁG: 1 / 6		
NOMBRE DEL PROCESO		Emisión programas			
TIPO			MACROPROCESO		
			Operaciones		
RESPONSABLE		Jefe de videoteca			
MISIÓN		VISIÓN		OBJETIVOS	
Recibir los programas grabados y extranjeros para la emisión en horarios establecidos		Emitir todos los programas de la empresa eficaz y eficientemente.		• Revisar los programas antes de la emisión al aire • Separar programas conforme horarios • Mantener en orden los programas que se van a transmitir	
INPUT			OUTPUT		
Cassette con programa listo			Emisión del programa grabado		
MECANISMOS			CONTROLES		
• Recurso humano; • Tecnología • Mandos medios			• Presupuesto • Programación establecida • Reglamento interno		
LIMITES	INICIAL	Cassette con el programa listo			
	FINAL	Emisión al aire del programa grabado o del satélite			
ALCANCE		Desde que se recibe en cassette el material hasta la emisión al aire del programa o lo que llega del satélite con programas internacionales			
INDICADORES					
DE ATRIBUTOS			DE VARIABLES		
• Efectividad en la transmisión • Eficiencia en el desempeño • Buen uso de máquinas			• Tiempo de transmitir el programa • Novedades en satélite • Cintas en buen estado		
T CICLO			COSTO		
3 horas			\$ 100.00		
CLIENTES	INT.	EXT.	PROVEEDORES	INT.	EXT.
Personal de producción y programación	X		• Teleaudiencia • Productoras		X

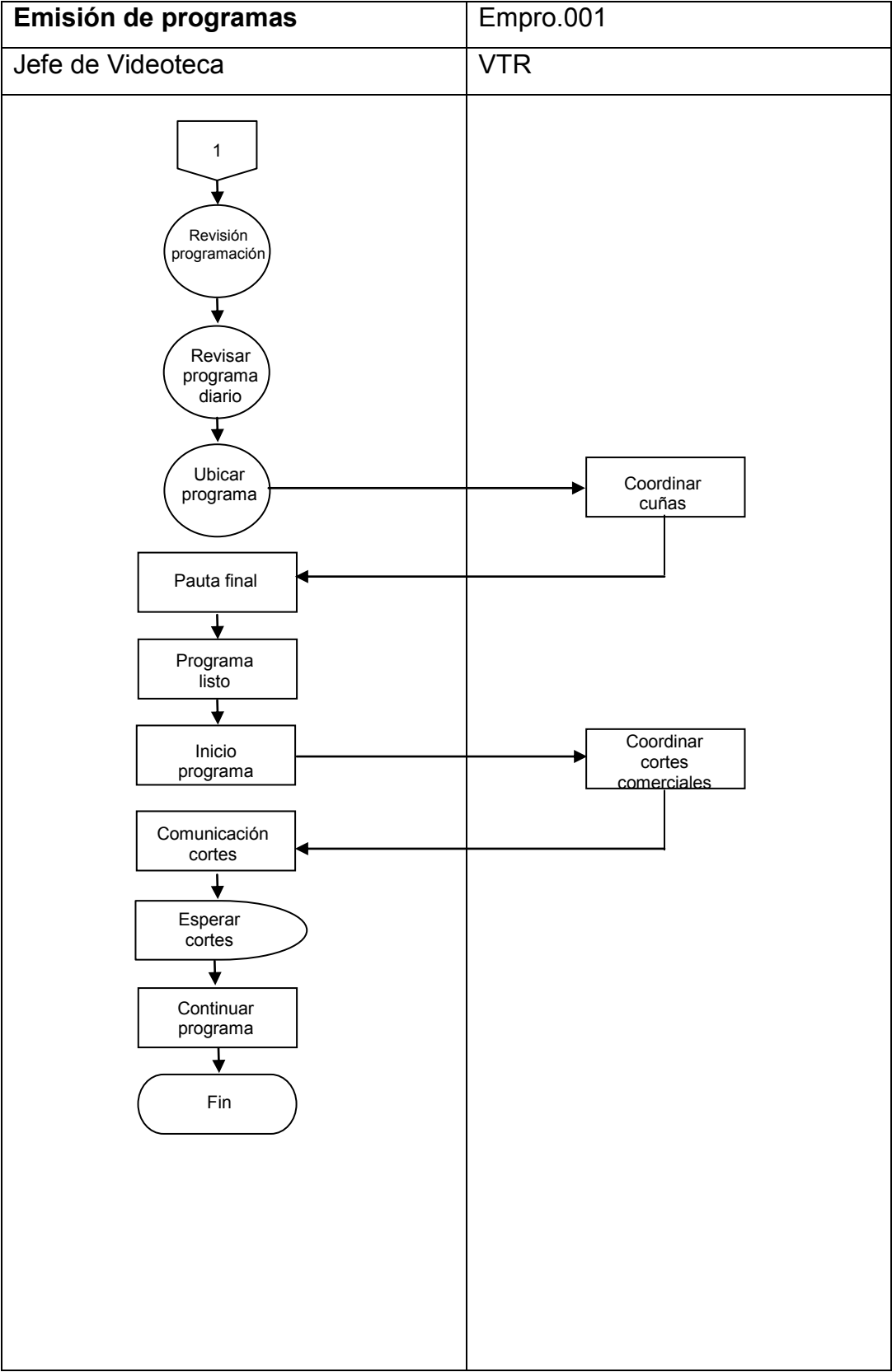
JERARQUIA DE PROCESOS						
PROCESOS	ACTIVIDAD	TAREA	ENTRADA	SALIDA	MECANISMO	CONTROL
Emisión de programas	Recibir material	Firmar acta de entrega	Recibir programa	Material revisado	Recurso material Recurso Humano Recursos técnicos	Políticas de CONATEL Reglamento interno
		Registrar en bitácora				
		Revisar que el cassette esté en buen estado				
		Guardar en mueble				
	Revisar programa	Encender máquina revisora	Material revisado	Informe con novedades	Recurso humano Máquina revisora Recursos técnicos Recurso material	Políticas de CONATEL Reglamento interno
		Preparar máquina revisora				
		Introducir material				
		Revisar estado				
		Revisar duración,				
		Revisar cortes				
		Dejar a punto				
		Realizar informe				
		Enviar informe				
	Esperar hora transmisión programa	Revisar programación del día	Informe con novedades	Programa listo para transmitir	Recurso humano Máquina revisora Recursos técnicos Recurso material	Políticas de CONATEL Reglamento interno
		Ubicar programa para ese día				
		Coordinar número de cuñas dentro del programa				
		Realizar pauta final				
		Tener listo el programa				
	Emisión programa	Inicio de programa	Programa listo para transmitir	Emisión del programa al aire	Recurso humano Máquina revisora Recursos técnicos Recurso material	Políticas de CONATEL Reglamento interno
		Coordinar el momento de cortes				
		Comunicación permanente con personal				
		Esperar emisión de cuñas				
		Continuar con la emisión del programa				

FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS											
No.	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		RESPONSABLE
							A V	N A V	A V	N A V	
		Operación	Inspección	Movimiento	Almacenamiento	Espera					
1	Firmar acta de entrega	X					2´		0.03		Jefe de Videoteca
2	Registrar en bitácora				X			2´	0.03		Jefe de Videoteca
3	Revisar que el cassette esté en buen estado		X				7´		0.12		Jefe de Videoteca
4	Guardar en mueble				X			2´		0.03	Jefe de Videoteca
5	Encender máquina revisora	X					2´		0.03		Jefe de Videoteca
6	Preparar máquina revisora					X		3´		0.05	Jefe de Videoteca
7	Introducir material	X					1´		0.02		Jefe de Videoteca
8	Revisar estado		X				5´		0.08		Jefe de Videoteca
9	Revisar duración		X				5´		0.08		Jefe de Videoteca
10	Revisar cortes		X				10´		0.17		Jefe de Videoteca
11	Dejar a punto	X					20´		0.33		Jefe de Videoteca
12	Realizar informe	X					15´		0.25		Jefe de Videoteca
13	Enviar informe	X					2´		0.03		Jefe de Videoteca
14	Revisar programación del día	X					8´		0.13		Jefe de Videoteca

15	Ubicar programa para ese día	X					5'		0.08		Jefe de Videoteca
16	Coordinar número de cuñas dentro del programa					X		10'		0.17	VTR
17	Realizar pauta final	X					10'		0.17		Jefe de Videoteca
18	Tener listo el programa	X					2'		0.03		Jefe de Videoteca
19	Inicio de programa	X					2'		0.03		Jefe de Videoteca
20	Coordinar el momento de cortes comerciales	X					2'		0.03		VTR
21	Comunicación permanente con personal de área	X					10'		0.17		Jefe de Videoteca
22	Esperar emisión de cuñas comerciales					X		3'		0.05	Jefe de Videoteca
23	Continuar normalmente con la emisión del programa	X					30'		0.5		Jefe de Videoteca
TOTALES							138'	20'	2.30	0.33	
							T.T.= 158		C.T.= 2.63		

COSTO= $\frac{\text{Sueldo}}{240 \text{ H}}$		60 min * min AV = $\frac{\$500.00}{240}$		8.400 = \$0.25 por minuto referente al costo del proceso	
EFICIENCIA = $\frac{\text{TAV}}{\text{Tiempo}}$		EFICIENCIA = $\frac{138}{158}$		= 87,34% de eficiencia en el tiempo	
Tiempo TT					
EFICIENCIA = $\frac{\text{CAV}}{\text{Costo}}$		EFICIENCIA = $\frac{2.30}{2.63}$		= 87,45% de eficiencia en el costo	
Costo CT					



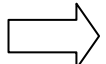


	FICHA TÉCNICA DE PROCESOS		COD: Vtas.001		
			PÁG: 1 / 6		
NOMBRE DEL PROCESO		Ventas			
TIPO			MACROPROCESO		
			Ventas		
RESPONSABLE		Vicepresidente Comercial			
MISIÓN		VISIÓN		OBJETIVOS	
Establecer parámetros que permitan cumplir los objetivos del departamento		Alcanzar el presupuesto anual de ventas establecido por la empresa		- Controlar que se cumpla el presupuesto asignado - Organizar al departamento en las tres ciudades - Establecer buenas relaciones con los clientes	
INPUT			OUTPUT		
Presupuesto de ventas			Documento con Resultados del departamento		
MECANISMOS			CONTROLES		
- Recurso humano; - Presidencia Ejecutiva - Alta gerencia			- Presupuesto de ventas - Medición de ratings - Presupuesto empresa		
LIMITES	INICIAL	Presupuesto de ventas			
	FINAL	Informe con resultados anuales			
ALCANCE		Desde que se recibe el presupuesto de ventas asignado para cada año hasta la entrega de informes con los resultados			
INDICADORES					
DE ATRIBUTOS			DE VARIABLES		
- Efectividad en ventas - Eficiencia en el departamento - Eficacia con los clientes			- Tiempo en visitar a clientes - Tiempo en aceptación de pautas publicitarias - Tiempo de cuñas al aire		
T CICLO			COSTO		
1 meses			\$ 100.00		
CLIENTES	INT.	EXT.	PROVEEDORES	INT.	EXT.
Personal del departamento	X		- Agencias de publicidad - Clientes directos		X X

JERARQUIA DE PROCESOS

PROCESOS	ACTIVIDAD	TAREA	ENTRADA	SALIDA	MECANISMO	CONTROL
Ventas	Revisar información del departamento	Recibir el presupuesto anual	Presupuesto de ventas anual	Documento con observaciones de las ventas generadas	Recurso humano; Internet Computador Papelería Teléfono	Medición rating Presupuesto
		Revisar información				
		Realizar observaciones				
		Revisar informes históricos				
	Preparar plan para realizar las ventas	Llamar a reunión directores	Documento con observaciones de las ventas generadas	Plan para desarrollar las ventas	Recurso humano Internet Computador Papelería	Presupuesto Medición de rating
		Reunión con los directores				
		Recibir opiniones, sugerencias				
		Realizar monto ventas mensuales				
		Distribuir clientes a ejecutivas				
		Imprimir plan				
	Comunicar plan de ventas	Convocar a reunión	Plan para las ventas	Documento con novedades y observaciones	Recurso humano; Internet Computador Teléfono	Presupuesto Medición de rating
		Viajar a cada ciudad				
		Presentar plan al equipo				
		Entregar material necesario				
	Entregar informe	Realizar informe	Documento con novedades y observaciones	Documento con informe a presidencia	Recurso humano; Internet Computador Teléfono	Presupuesto Medición de rating
		Reunión con Presidencia				
		Indicar novedades				
	Supervisar que se cumpla el plan	Recibir informes semanales	Documento con informe	Información y novedades	Recurso humano Internet Papelería Computador	Presupuesto Medición de rating
		Revisar informes				
		Monitorear ventas mensuales				
		Llamar a directores y ejecutivas				
		Reunirse semanalmente con el personal				
		Revisar				

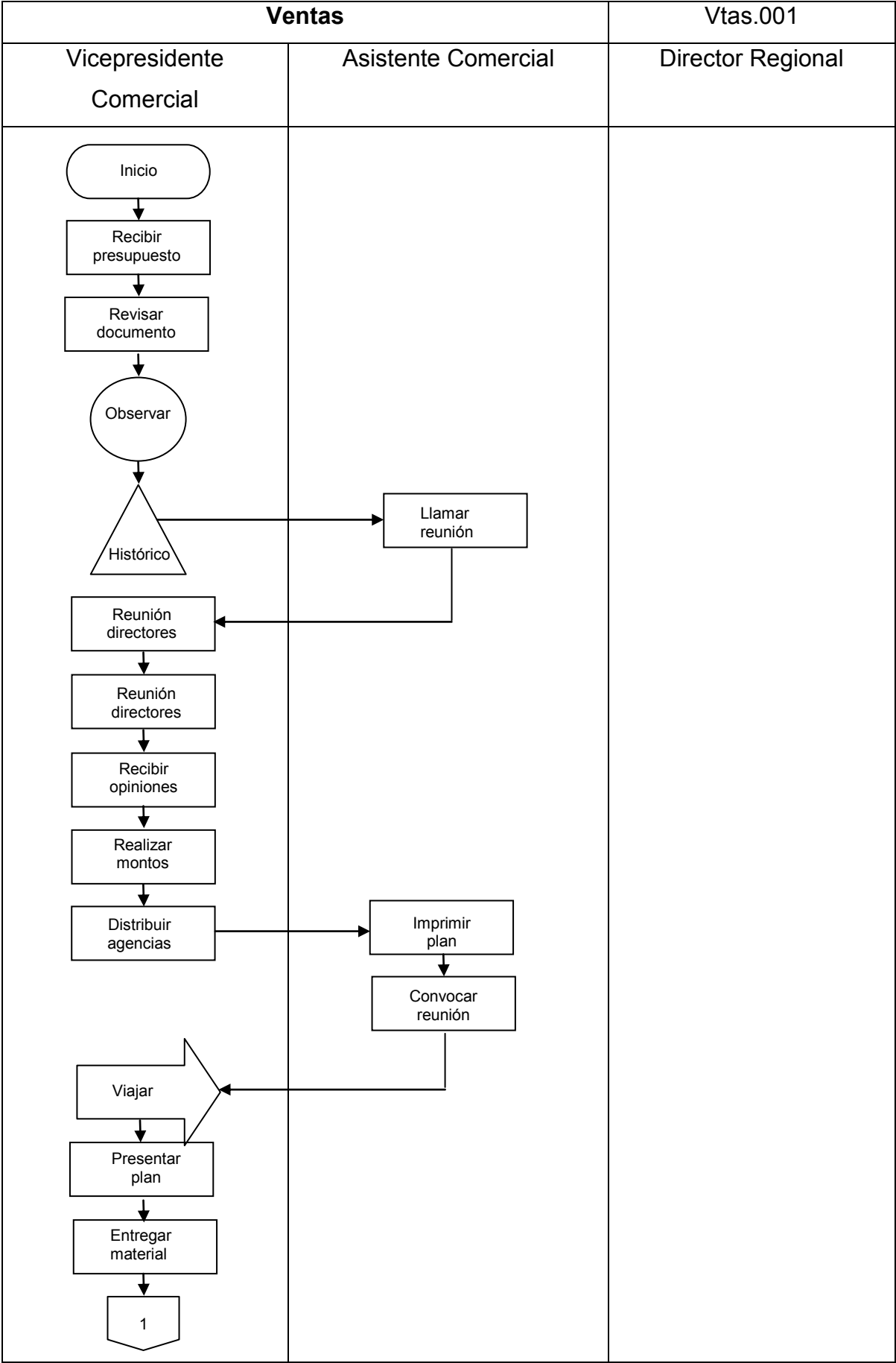
		avances de negociaciones				
		Evaluar al personal				
	Realizar informe de resultados	Revisar cumplimiento de ventas	Información y novedades	Informe de resultados en ventas	Recurso humano Internet Teléfono Computador	Presupuesto Medición de ratings
		Revisar rating de programas				
		Realizar cuadros estadísticos				
		Realizar comparaciones años anteriores				
		Realizar informe final				
		Presentar informe				

FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS											
No.	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		RESPONSABLE
							A V	N A V	A V	N A V	
		Operación	Inspección	Movimiento	Almacenamiento	Espera					
1	Recibir el presupuesto anual	X					1´		0.02		Vicepresidente Comercial
2	Revisar información		X				22´		0.36		Vicepresidente Comercial
3	Realizar observaciones		X				20´		0.33		Vicepresidente Comercial
4	Revisar informes históricos				X			25´		0.42	Vicepresidente Comercial
5	Llamar a reunión directores	X					7´		0.12		Asistente Comercial
6	Reunión con los directores	X					40´		0.67		Vicepresidente Comercial
7	Recibir opiniones, sugerencias	X					10´		0.17		Vicepresidente Comercial
8	Realizar monto ventas mensuales	X					20´		0.33		Vicepresidente Comercial
9	Distribuir clientes a ejecutivas		X				20´		0.33		Vicepresidente Comercial
10	Imprimir plan	X					10´		0.17		Asistente Comercial
11	Convocar a reunión	X					5´		0.08		Asistente Comercial
12	Viajar a cada ciudad			X				35´		0.58	Vicepresidente Comercial
13	Presentar plan al equipo			X				25´		0.42	Vicepresidente

											Comercial
14	Entregar material necesario	X					12'		0.20		Vicepresidente Comercial
15	Realizar informe	X					20'		0.33		Vicepresidente Comercial
16	Reunión con Presidencia	X					35'		0.58		Vicepresidente Comercial
17	Indicar novedades	X					10'		0.17		Vicepresidente Comercial
18	Recibir informes semanales	X					8'		0.13		Vicepresidente Comercial
19	Revisar informes				X		15'		0.25		Vicepresidente Comercial
20	Monitorear ventas mensuales	X					10'		0.17		Vicepresidente Comercial
21	Llamar a directores y ejecutivas	X					6'		0.10		Asistente Comercial
22	Reunirse semanalmente con el personal	X					15'		0.25		Director Regional
23	Revisar avances de negociaciones		X				15'		0.25		Vicepresidente Comercial
24	Evaluar al personal		X				10'		0.17		Vicepresidente Comercial
25	Revisar cumplimiento de ventas		X				20'		0.33		Vicepresidente Comercial
26	Revisar rating de programas				X		18'		0.30		Vicepresidente Comercial
27	Realizar cuadros estadísticos	X					15'		0.25		Vicepresidente Comercial
28	Realizar comparaciones años anteriores	X					10'		0.17		Vicepresidente Comercial
29	Realizar informe final	X					20'		0.33		Vicepresidente

											Comercial
30	Presentar informe	X					5'		0.08		Vicepresidente Comercial
	TOTALES						399'	85'	6.64	1.42	
							T.T.= 484		C.T.= 8.06		

COSTO= $\frac{\text{Sueldo}}{240 \text{ H}} \times 60 \text{ min} * \text{min AV} = \frac{\$8000.00}{240} \times 24.440 = 1.364$			
EFICIENCIA = $\frac{\text{TAV}}{\text{Tiempo}}$	EFICIENCIA = $\frac{424}{484}$	= 82.44% de eficiencia en cuanto al tiempo	
EFICIENCIA = $\frac{\text{CAV}}{\text{Costo}}$	EFICIENCIA = $\frac{7.07}{8.06}$	= 87.72,% de eficiencia en cuanto al costo	



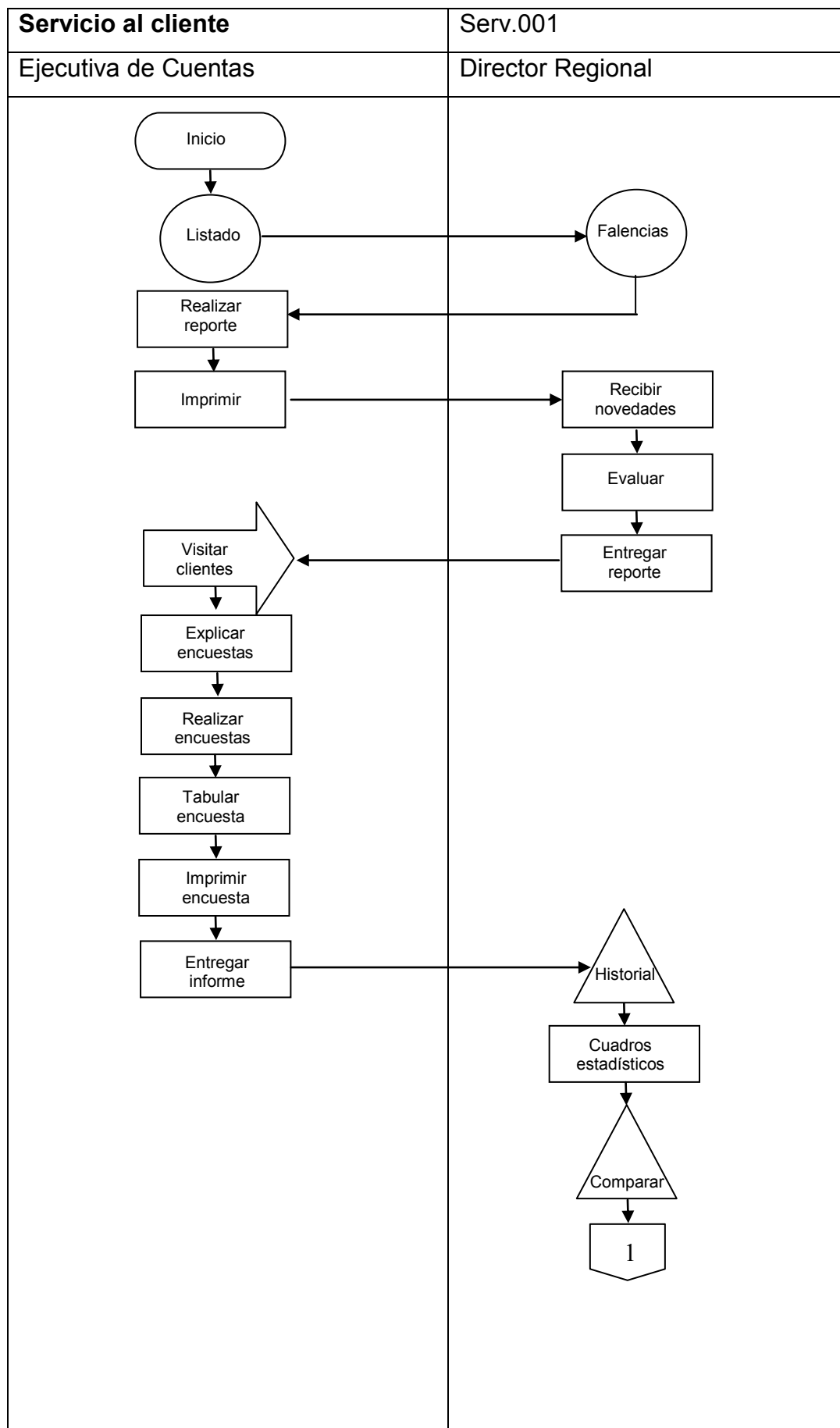
	FICHA TÉCNICA DE PROCESOS		COD: Serv.001		
			PÁG: 1 / 5		
NOMBRE DEL PROCESO					
Servicio al cliente					
TIPO			MACROPROCESO		
			Servicio al cliente		
RESPONSABLE		Ejecutivas de cuenta			
MISIÓN					
Mantener las buenas relaciones con los clientes, con atención adecuada		VISIÓN		OBJETIVOS	
		Atender a las necesidades que se le presenta al cliente, para lograr la plena satisfacción		• Establecer un calendario para visitar clientes • Atender al llamado de los clientes • Otorgar las facilidades para las pautas de los clientes	
INPUT			OUTPUT		
Listado de clientes			Satisfacción del cliente		
MECANISMOS			CONTROLES		
• Recurso humano; • Vicepresidencia comercial • Equipos de oficina			• Presupuesto • Medición de ratings		
LIMITES	INICIA	Listado de clientes			
	FINAL	Informe con satisfacción del cliente			
ALCANCE					
Desde que se recibe listado de clientes hasta la presentación de informe sobre satisfacción del cliente					
INDICADORES					
DE ATRIBUTOS			DE VARIABLES		
• Efectividad en ventas • Eficiencia en el departamento • Eficacia con los clientes			• Tiempo en visitar a clientes • Tiempo en aceptación de pautas publicitarias • Tiempo de cuñas al aire		
T CICLO			COSTO		
Todos los días			\$ 80.00		
CLIENTES	INT.	EXT.	PROVEEDORES	INT.	EXT.
Personal de ventas	X		• Agencias de publicidad • Clientes directos		X X

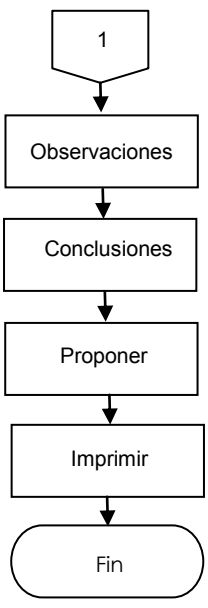
JERARQUIA DE PROCESOS						
PROCESOS	ACTIVIDAD	TAREA	ENTRADA	SALIDA	MECANISMO	CONTROL
Servicio al cliente	Determinar necesidades del cliente	Recibir listado de clientes	Listado de la distribución de los clientes	Reporte de comportamiento actual de los clientes hacia la empresa	Recurso humano; Internet Computador Papelería Archivo	Medición rating Presupuest o
		Analizar listado				
		Revisar falencias				
		Realizar reporte				
		Imprimir reporte				
		Recibir novedades				
		Evaluar novedades				
		Entregar reporte				
	Realizar encuestas sobre satisfacción	Visitar al cliente	Reporte de comportamiento actual hacia la empresa	Informe sobre encuestas	Recurso humano; Internet Computador	Presupuest o Listado de clientes
		Explicar sobre encuesta				
		Realizar encuesta				
		Tabular encuesta				
		Imprimir encuestas				
		Entregar informe				
	Presentación de satisfacción del cliente	Revisar historial	Informe sobre encuestas	Informe de grado de satisfacción del cliente	Recurso humano; Internet Computador	Presupuest o Informe años anteriores
		Realizar cuadros estadísticos				
		Comparar con años anteriores				
		Realizar observaciones				
		Realizar conclusiones				
		Proponer mejoras				
		Imprimir informe final				

FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS											
No.	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		RESPONSABLE
							A V	N A V	A V	N A V	
		Operación	Inspección	Movimiento	Almacenamiento	Espera					
1	Recibir listado de clientes		X				2´		0.03		Ejecutiva De cuentas
2	Analizar listado		X				8´		0.13		Director Regional
3	Revisar falencias		X				15´		0.25		Director Regional
4	Realizar reporte	X					20´		0.33		Ejecutiva De cuentas
5	Imprimir reporte	X					8´		0.13		Ejecutiva De cuentas
6	Recibir novedades					X		7´		0.12	Director Regional
7	Evaluar novedades	X					10´		0.17		Director Regional
8	Entregar reporte	X					3´		0.05		Director Regional
9	Visitar al cliente			X				40´		0.67	Ejecutiva De cuentas
10	Explicar sobre encuesta			X				4´		0.07	Ejecutiva De cuentas
11	Realizar encuesta			X				15´		0.25	Ejecutiva De cuentas
12	Tabular encuesta	X					12´			0.20	Ejecutiva De cuentas

13	Imprimir encuestas	X					8'		0.13		Ejecutiva De cuentas
14	Entregar informe			X				2'		0.03	Ejecutiva De cuentas
15	Revisar historial				X			10'		0.17	Director Regional
16	Realizar cuadros estadísticos	X					15'		0.25		Director Regional
17	Comparar con años anteriores		X		X			13'		0.22	Director Regional
18	Realizar observaciones		X				8'		0.13		Director Regional
19	Realizar conclusiones	X					12'		0.20		Director Regional
20	Proponer mejoras	X					17'		0.28		Director Regional
21	Imprimir informe final	X					8'		0.13		Director Regional
	TOTALES						146'	91'	2.30	1.72	
							T.T.= 237'		C.T.= 4.02		

COSTO= $\frac{\text{Sueldo}}{240 \text{ H}}$ / $60 \text{ min} * \text{min AV}$ = $\frac{\$2200.00}{240}$ / $10.14 = \$0.90$ por minuto el costo del proceso			
EFICIENCIA = $\frac{TAV}{TT}$ EFICIENCIA = $\frac{159}{237}$ = 61.60% es eficiente en relación al tiempo			
EFICIENCIA = $\frac{CAV}{CT}$ EFICIENCIA = $\frac{2.30}{4.02}$ = 57,21% es eficiente en relación al costo			



Servicio al cliente	Serv. 001
Ejecutiva de cuentas	Director Regional
	 <pre> graph TD 1[1] --> Observaciones[Observaciones] Observaciones --> Conclusiones[Conclusiones] Conclusiones --> Proponer[Proponer] Proponer --> Imprimir[Imprimir] Imprimir --> Fin([Fin]) </pre>

4.2.1 MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Luego de realizar el levantamiento de los procesos críticos que cuenta Telerama; se puede observar que existe un proceso que no es lo suficientemente eficiente y el aprovechamiento de todos los recursos; es así que a continuación se propone la siguiente mejora con el fin de que este proceso sea eficiente en cuanto al tiempo y los recursos que dispone la organización para lograr los objetivos que se ha planteado dentro de la misma.

	FICHA TÉCNICA DE PROCESOS		COD: Prov.001		
			PÁG: 1 / 6		
NOMBRE DEL PROCESO		Proveedores			
TIPO		MACROPROCESO			
In puts					
RESPONSABLES		Directora Operaciones / Jefe Técnico			
MISIÓN		VISIÓN		OBJETIVOS	
Establecer las mejores relaciones con los proveedores grandes, medianos y pequeños para que las negociaciones sean eficaces		Negociar eficientemente para poder obtener los mejores precios del mercado en la adquisición de equipos.		• Establecer un plan de negociación mediante canjes publicitarios • Negociar planes de pago para el cumplimiento de las negociaciones • Buscar los mejores precios del mercado.	
INPUT		OUTPUT			
Requerimiento según necesidad del departamento		Equipos, insumos según necesidad del departamento			
MECANISMOS		CONTROLES			
• Recurso humano; • Presidencia Ejecutiva • Director financiero • Computador, Internet		• Presupuesto de empresa • Inventario			
LIMITES	INICIAL	Solicitud por escrito del requerimiento de los departamentos.			
	FINAL	Solicitud de cheque para el pago			
ALCANCE		Desde que se recibe la solicitud del departamento, la compra y realizar solicitud de desembolso para el pago			
INDICADORES					
DE ATRIBUTOS			DE VARIABLES		
• Efectividad de la compra.			• Tiempo utilizado para realizar la compra.		
T CICLO			COSTO		
1 mes			\$ 90.00		
CLIENTES	INT.	EXT.	PROVEEDORES	INT.	EXT.
Personal del departamento	X		Departamento solicitante	X	

JERARQUIA DE PROCESOS						
PROCESOS	ACTIVIDAD	TAREA	ENTRADA	SALIDA	MECANISMO	CONTROL
Proveedores	Recibir solicitud por escrito del requerimiento	Recibir documento	Documento de solicitud	Documento aprobado	Recurso humano; Internet Computador	Presupuesto anual.
		Revisar y analizar información				
		Constatar requerimiento				
		Aprobar requerimiento				
	Buscar lista de proveedores Solicitar cotizaciones	Revisar y actualizar listado de contactos	Documento aprobado	Documento con posibles proveedores	Recurso humano; Internet Computador Teléfono	Presupuesto
		Seleccionar posibles proveedores				
	Solicitar cotizaciones	Realizar llamadas Telefónicas	Documento con posibles proveedores	Documento con el requerimiento	Recurso humano; Internet Computador Teléfono	Presupuesto
		Enviar correos electrónicos				
		Realizar el requerimiento				
	Recibir y analizar cotizaciones	Esperar recibir cotizaciones	Documento con el requerimiento	Cotizaciones seleccionadas	Recurso humano; Internet Computador Teléfono	Presupuesto
		Recibir cotizaciones				
		Revisar y seleccionar cotizaciones				
		Negociar precios, canje				
	Realizar orden de compra	Llenar orden de compra	Cotizaciones seleccionadas	Cotización aprobada	Recurso humano Internet Papelería Presidencia Ejecutiva Contraloría	Presupuesto
		Adjuntar cotizaciones				
		Entregar documento a Contraloría				
		Esperar aprobación				
		Recibir aprobación				
	Realizar la compra	Informar, enviar al proveedor la cotización aceptada	Cotización aprobada	Entrega del equipo o insumo	Recurso humano Internet Papelería	Presupuesto
		Realizar el pedido				
		Esperar la entrega				
		Recibir pedido y				

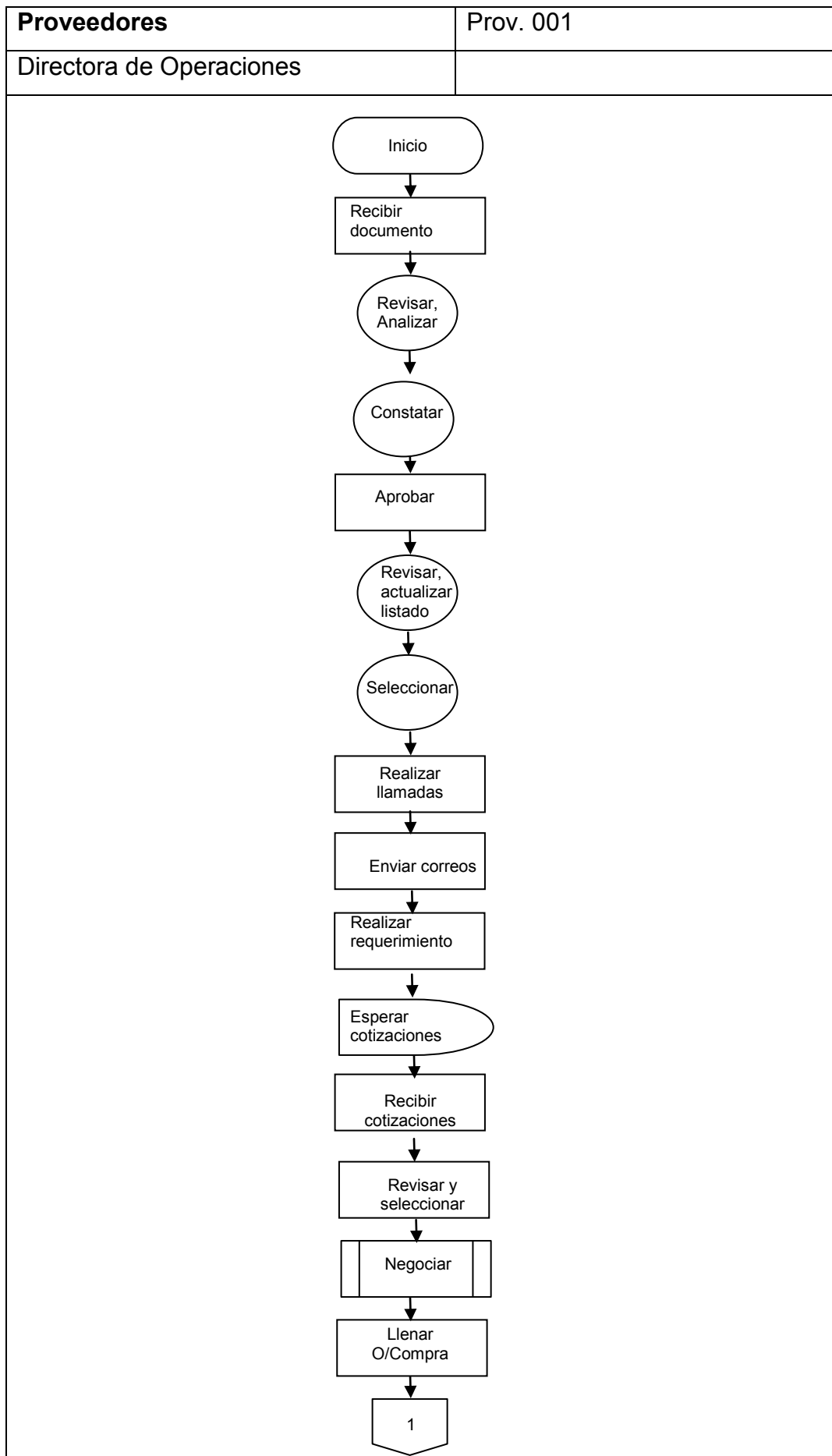
		factura				
		Revisar el pedido y factura				
		Codificar el pedido				
		Realizar acta de entrega				
		Entregar lo solicitado				
	Llenar solicitud de desembolso	Llenar solicitud de desembolso	Entrega del equipo o insumo	Entrega de solicitud de pago	Recurso humano Papelería Contraloría	Presupuesto
		Adjuntar factura				
		Entregar a contraloría				

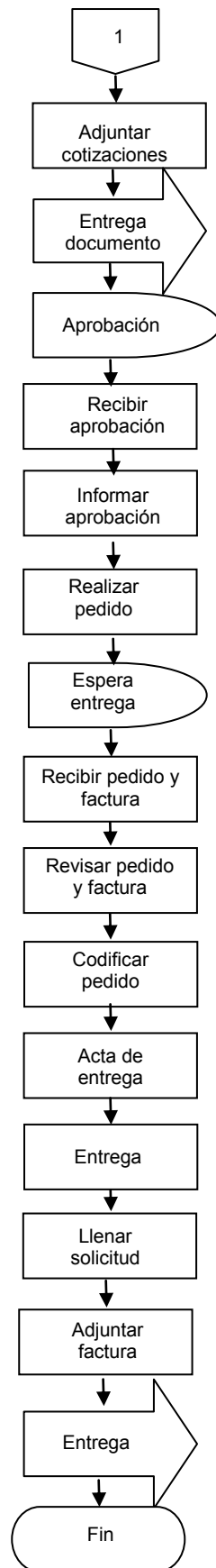
FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS											
No.	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		RESPONSABLE
							A V	N A V	A V	N A V	
		Operación	Inspección	Movimiento	Almacenamiento	Espera					
1	Recibir documento	X					15´		0.25		Directora de operaciones
2	Revisar y analizar información	X					120´		2.00		Directora de operaciones
3	Constatar requerimiento		X				120´		2.00		Directora de operaciones
4	Aprobar requerimiento	X					60´		1.00		Directora de operaciones
5	Revisar y actualizar listado de contactos		X				60´		1.00		Directora de operaciones
6	Seleccionar posibles proveedores		X				60´		1.00		Directora de operaciones
7	Realizar llamadas Telefónicas	X					60´		1.00		Directora de operaciones
8	Enviar correos electrónicos	X					60´		1.00		Directora de operaciones
9	Realizar el requerimiento	X					80´		1.33		Directora de operaciones
10	Esperar recibir cotizaciones					X		80´		1.33	Directora de operaciones
11	Recibir cotizaciones	X					120´		2.00		Directora de operaciones
12	Revisar y seleccionar cotizaciones		X				120´		2.00		Directora de operaciones

13	Negociar precios, canje			X				30´		0.50	Directora de operaciones
14	Llenar orden de compra	X					30´		0.50		Directora de operaciones
15	Adjuntar cotizaciones	X					1´		0.02		Directora de operaciones
16	Entregar documento a Contraloría			X				5´		0.08	Directora de operaciones
17	Esperar aprobación					X		30´		0.50	Directora de operaciones
18	Recibir aprobación	X					25´		0.42		Directora de operaciones
19	Informar, enviar al proveedor la cotización aceptada	X					50´		0.83		Directora de operaciones
20	Realizar el pedido	X					60´		1.00		Directora de operaciones
21	Esperar la entrega					X		100´		1.67	Directora de operaciones
22	Recibir el pedido y factura	X					30´		0.50		Directora de operaciones
23	Revisar el pedido y factura		X				35´		0.58		Directora de operaciones
24	Codificar el pedido	X					120´		2.00		Directora de operaciones
25	Realizar acta de entrega	X					45´		0.75		Directora de operaciones
26	Entregar lo solicitado	X					40´		0.67		Directora de operaciones

27	Llenar solicitud de desembolso	X					30'		0.50		Directora de operaciones
28	Adjuntar factura	X					1'		0.02		Directora de operaciones
29	Entregar a contraloría			X				10'		1.17	Directora de operaciones
	TOTAL						1342'	255'	22.37	5.25	
							T.T.= 1597'		C.T.= 24.62		

COSTO= <u>Sueldo</u> / 60 min * min AV		COSTO= <u>\$1200.00</u> / 23.820		COSTO= \$0.21 por minuto cuesta realizar este proceso.
240 H		240		
EFICIENCIA = <u>TAV</u>	EFICIENCIA = <u>1342'</u>	= 84,03% es eficiente este proceso con la mejora es cuanto al tiempo		
Tiempo TT	1597'			
EFICIENCIA = <u>CAV</u>	EFICIENCIA = <u>22.37</u>	= 90,86 % de eficiencia cuenta este proceso en su relación al costo total.		
Costo CT	24.62			





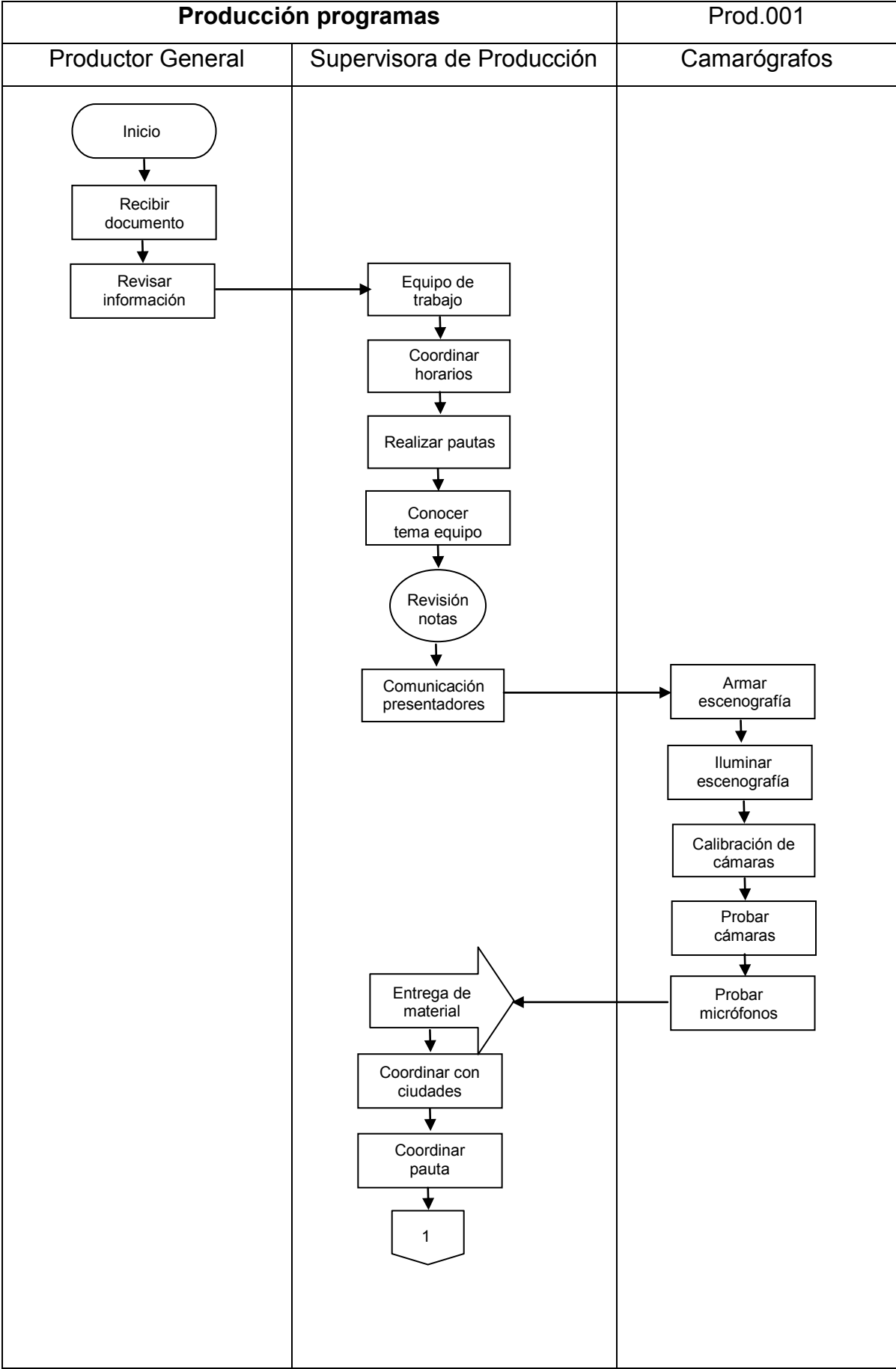
JERARQUIA DE PROCESOS						
PROCESOS	ACTIVIDAD	TAREA	ENTRADA	SALIDA	MECANISMO	CONTROL
Producción programas	Recibir solicitud por escrito la realización de un programa determinado	Recibir documento	Documento de solicitud	Listado con el equipo de trabajo	Recurso humano; Internet Computador	Presupuesto Reglamento interno Código del trabajo
		Revisar información				
		Armar equipo de trabajo				
		Coordinación horarios				
	Coordinación del programa	Realización de pautas diarias con temas	Listado con el equipo de trabajo	Tema seleccionado	Internet Recurso humano Computador	Presupuesto
		Dar a conocer el tema al equipo de trabajo				
		Revisar notas				
		Comunicarse con presentadores Conocer tema				
	Preparar logística para el programa	Armar escenografía	Tema seleccionado	Escenografía a lista	Recurso humano; Luces Cámaras tecnología	Presupuesto. Guión de programa
		Iluminar la escenografía				
		Colocar cámaras				
		Calibración de cámaras				
		Probar cámaras				
		Probar micrófonos				
		Entrega de material al master				
	Realización del programa al aire	Coordinación entre ciudades	Escenografía lista	Cotizaciones seleccionadas	Recurso humano; Internet Computador Teléfono	Presupuesto.
		Coordinación de pautas y libretos				
		Entrega de pauta a presentador				
		Coordinación entre el personal de piso				
		Comunicarse entre invitados y presentador				

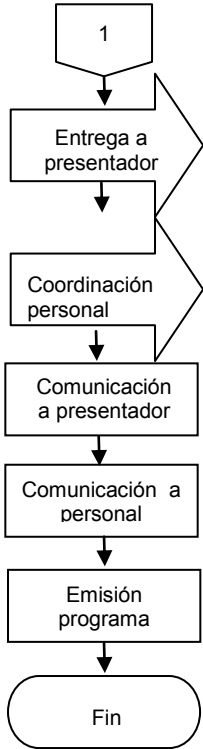
		Comunicarse entre el presentador, personal y productor				
		Emisión del programa				

FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS											
No.	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		RESPONSABLE
							AV	N A V	A V	N A V	
		Operación	Inspección	Movimiento	Almacenamiento	Espera					
1	Recibir documento	X					3´		0.05		Productor General
2	Revisar información		X				90´		1.50		Productor General
3	Armar equipo de trabajo	X					60´		1.00		Supervisora de producción
4	Coordinación horarios					X		20´		0.33	Supervisora de producción
5	Realización de pautas diarias con temas	X					30´		0.50		Supervisora de producción
6	Dar a conocer el tema al equipo de trabajo	X					20´		0.33		Supervisora de producción
7	Revisar notas		X				35´		0.58		Supervisora de producción
8	Comunicarse con presentadores y dar a conocer tema	X					15´		0.25		Supervisora de producción
9	Armar escenografía			X				8´		0.13	Camarógrafos
10	Iluminar la escenografía			X				10´	0.17		Camarógrafos
11	Colocar cámaras			X				10´	0.17		Camarógrafos
12	Calibración de cámaras			X				10´	0.17		Camarógrafos

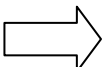
13	Probar cámaras			X				15'	0.25		Camarógrafos
14	Probar micrófonos			X				5'	0.08		Camarógrafos
15	Entrega de material al master			X				1'	0.02		Supervisora de Producción
16	Coordinación entre ciudades	X					15'		0.25		Supervisora de Producción
17	Coordinación de pautas y libretos	X					20'		0.33		Supervisora de Producción
18	Entrega de pauta a presentador	X					2'		0.03		Supervisora de Producción
19	Coordinación entre el personal de piso	X					25'		0.42		Supervisora de Producción
20	Comunicarse entre invitados y presentador	X					10'		0.17		Supervisora de Producción
21	Comunicarse entre el presentador, personal y productor	X					30'		0.50		Supervisora de Producción
22	Emisión del programa	X					30'		0.50		Supervisora de Producción
							385'	79'	7.27	0.46	
							T.T= 464		C.T.= 7.73		

COSTO= $\frac{\text{Sueldo}}{240 \text{ H}}$ / $60 \text{ min} * \text{min AV}$ = $\frac{\$4.000.00}{240}$ / 8.64 = \$1.93 por minuto es el costo por el proceso			
EFICIENCIA = $\frac{\text{TAV}}{\text{Tiempo}}$	EFICIENCIA = $\frac{385}{464}$	= 82,97% de eficiencia referente al tiempo	
EFICIENCIA = $\frac{\text{CAV}}{\text{Costo}}$	EFICIENCIA = $\frac{7.27}{7.73}$	= 94,05% de eficiencia referente al costo total.	



Producción programas		Prod.001
Productor General	Supervisora de Producción	Camarógrafos
	 <pre> graph TD 1[1] --> A[Entrega a presentador] A --> B[Coordinación personal] B --> C[Comunicación a presentador] C --> D[Comunicación a personal] D --> E[Emisión programa] E --> F([Fin]) </pre>	

JERARQUIA DE PROCESOS						
PROCESOS	ACTIVIDAD	TAREA	ENTRADA	SALIDA	MECANISMO	CONTROL
Servicio al cliente	Determinar necesidades del cliente	Recibir listado de clientes	Listado de la distribución de los clientes	Reporte de comportamiento actual de los clientes hacia la empresa	Recurso humano; Internet Computador Papelería Archivo	Medición rating Presupuesto
		Analizar listado				
		Realizar reporte				
		Imprimir reporte				
		Recibir novedades				
		Evaluar novedades				
		Entregar reporte				
	Realizar encuestas sobre satisfacción	Visitar al cliente	Reporte de comportamiento actual hacia la empresa	Informe sobre encuestas	Recurso humano; Internet Computador	Presupuesto Listado de clientes
		Explicar sobre encuesta				
		Realizar encuesta				
		Tabular encuesta				
		Imprimir encuestas				
		Entregar informe				
	Presentación de satisfacción del cliente	Revisar historial	Informe sobre encuestas	Informe de grado de satisfacción del cliente	Recurso humano; Internet Computador	Presupuesto Informe años anteriores
		Realizar cuadros estadísticos				
		Comparar con años anteriores				
		Realizar observaciones				
		Realizar conclusiones				
		Proponer mejoras				
		Imprimir informe final				

FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS											
No.	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		RESPONSABLE
							A V	N A V	A V	N A V	
		Operación	Inspección	Movimiento	Almacenamiento	Espera					
1	Recibir listado de clientes		X				5´		0.08		Ejecutiva De cuentas
2	Analizar listado		X				60´		1.00		Director Regional
4	Realizar reporte	X					70´		1.17		Ejecutiva De cuentas
5	Imprimir reporte	X					25´		0.42		Ejecutiva De cuentas
6	Recibir novedades					X		10´		0.17	Director Regional
7	Evaluar novedades	X					60´		1.00		Director Regional
8	Entregar reporte	X					5´		0.08		Director Regional
9	Visitar al cliente			X				40´		0.67	Ejecutiva De cuentas
10	Explicar sobre encuesta			X				10´		0.17	Ejecutiva De cuentas
11	Realizar encuesta			X				15´		0.25	Ejecutiva De cuentas
12	Tabular encuesta	X					45´		0.75		Ejecutiva De cuentas
13	Imprimir encuestas	X					35´		0.58		Ejecutiva De cuentas

14	Entregar informe			X				2'		0.03	Ejecutiva De cuentas
15	Revisar historial				X			10'		0.17	Director Regional
16	Realizar cuadros estadísticos	X					50'		0.83		Director Regional
17	Comparar con años anteriores		X		X			13'		0.22	Director Regional
18	Realizar observaciones		X				45'		0.75		Director Regional
19	Realizar conclusiones	X					50'		0.83		Director Regional
20	Proponer mejoras	X					40'		0.67		Director Regional
21	Imprimir informe final	X					25'		0.42		Director Regional
	TOTALES						515'	100'	10.16	1.68	
							T.T.= 615'		C.T.= 11.84		

COSTO= $\frac{\text{Sueldo}}{240 \text{ H}}$		$60 \text{ min} * \text{min AV} = \frac{\$2200.00}{240}$	$10.14 = \$0.90 \text{ por minuto el costo del proceso}$
EFICIENCIA = $\frac{\text{TAV}}{\text{Tiempo TT}}$	EFICIENCIA = $\frac{515}{615}$	= 83.74% es eficiente en relación al tiempo	
EFICIENCIA = $\frac{\text{CAV}}{\text{Costo CT}}$	EFICIENCIA = $\frac{10.16}{11.84}$	= 85,81% es eficiente en relación al costo	

4.3 Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva tiene como propósito definir que acciones se deben emprender para obtener mejores resultados dentro de la organización; es así que para Telerama S.A. se ha seleccionado el enfoque mediante diferenciación; el mismo que se encuentra dentro de las estrategias genéricas de Michael Porter.

Al mencionar Nicho o enfoque, “consiste en centrarse en un segmento del mercado, donde se reduce el ámbito de la competencia; el mismo que puede ser Liderazgo en Coste o Diferenciación”; en este caso se aplicará diferenciación; es decir que enfoque significa ser el mejor en un segmento o grupo de segmentos; de esta forma lo que se propone para la organización es ser el mejor canal de televisión en el área cultural, educativo; logrando así ser la alternativa para el televidente ecuatoriano; en base a los siguientes puntos:

A. - Televisión Ecuatoriana Telerama S.A. es un canal con una línea cultural, educativa, por lo tanto se concentrará todos los esfuerzos en lograr esa diferencia que se busca alcanzar, de los demás canales de televisión que no ofrecen este tipo de programación. Es así que se gestionará comprar o realizar aquellos programas que sean atractivos al televidente y a la vez que sean educativos, entretenidos, actuales e innovadores, que aporten positivamente a la sociedad de esa forma obtener ventaja competitiva frente a la competencia; logrando alcanzar el segmento de mercado al que está dirigido la empresa; aprovechando al máximo la aceptación que se ha logrado obtener en diferentes provincias del País.

B. El departamento de ventas trabajará conjuntamente con el departamento financiero; realizando paquetes publicitarios según el cliente; con negociaciones eficaces, enganchando a las agencias de publicidad con descuentos atractivos y la presentación de cada uno de

los programas, así como también la atención personalizada que se ha caracterizado; movilizándose inmediatamente ante la necesidad que han presentado; ya sea ante un cambio urgente que se ha presentado con alguna versión de las campañas publicitarias; o retiro de materiales; así como también la realización de cápsulas en determinados programas que existe el interés por parte de algún cliente; todo esto hace la diferencia de enfoque ya que los espacios publicitarios en los programas están dispuestos en el momento que les gustaría publicitar

Así como también el departamento financiero interviene constantemente con este departamento por el tema de facturación, al existir un software; se propone el continuo monitoreo para vigilar y controlar que este procedimiento se cumpla en forma eficiente; revisando adecuadamente que la información del cliente se llene en forma clara y de igual manera se facture conforme los parámetros que se ha indicado; enviando toda la documentación que se debe adjuntar con la factura; para de esta forma la persona que realiza las cobranzas; pueda hacerlo en forma oportuna, eficientemente para que los pagos lleguen a tiempo a la institución y de esa forma poder cumplir con los compromisos adquiridos con los proveedores.

- C. Al implementar la señal satelital, esto va a permitir que el televidente ecuatoriano reciba la señal con mejor nitidez y calidad; permitiendo así que se pueda tener mayor cobertura a nivel nacional; llegando inclusive ha lugares abandonados por la competencia, es así que se propone la realización de una publicación en la guía de programación que posee la empresa, de lo que fue el proceso satelital, para conocimiento de todos los clientes y agencias de publicidad que se trabaja actualmente; ya que de esta manera se puede extender el nicho o segmento que está enfocado Telerama.

D. Así también se propone que el departamento de ventas trabaje juntamente con otros departamentos que presenten requerimientos en cuanto a equipos o insumos que necesite la organización; para que ellos puedan realizar negociaciones eficaces con los proveedores grandes y se pueda conseguir algún tipo de canje en publicidad u ofreciendo productos que cuente el grupo económico que representa esta empresa y así cubrir aquellos valores que son representativos para la organización y se cubriría el gasto fuerte que este podría ocasionar.

4.4 Estrategia Recursos Humanos

La Estrategia de Recursos humanos está relacionada con el personal de la organización; para de esta forma alcanzar con los objetivos de este departamento; en este caso se realizará un análisis de los puestos y el perfil de cada uno de ellos para de esta forma revisar donde existen falencias y poder implementar un sistema de capacitación que pueda funcionar en todos los niveles juntamente con la motivación, factor que es indispensable para el buen sentir con la organización y así obtener mejores resultados en sus operaciones o en la relación entre colaboradores.

A continuación se presentará las funciones que cada puesto debe tener, así como también el perfil que debe ocupar cada cargo, con la competencia que cada uno debe poseer; y así determinar en qué áreas se debe aplicar la capacitación; ver anexo 1.

Luego de haber realizado el levantamiento de los puestos en cada departamento, y al estar cerca de los mismos se puede indicar que es necesario que exista una permanente capacitación para el personal; realizando un análisis con fechas, horarios y como se canalizaría para que se pueda llevar a cabo esta estrategia; ya que al implementarse la nueva ley de comunicación donde influiría directamente a esta organización; es conveniente estar preparados para el cumplimiento de lo establecido; pues a su vez esto generará en el personal mayor competitividad y mejores resultados en la productividad del desarrollo diario del trabajo; así como también servirá como

una motivación para el progreso personal y profesional que todos están buscando.

Es así que se deben agotar todos los esfuerzos y utilizar al máximo todos los recursos disponibles que cuenta la organización para de esa forma no incrementar el gasto en la organización; es decir se acudirá a un fondo de capacitación que cuenta el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social donde el colaborador tiene derecho una cuota para la utilización cada año y la diferencia se buscará financiar juntamente con el departamento de ventas para ofrecer a aquellas organizaciones que trabajan estrechamente con el IESS y la CFN.

Esta capacitación se propone que debe ser indispensable tanto para las ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca; realizando una investigación interna donde todos los involucrados puedan asistir; en base a esto se realizará un cuadro informativo donde constarán fechas, nombre de la capacitación, nombre de los colaboradores que deben asistir para que exista un mejor aprovechamiento de lo que se ofrece; también se motivará para que las personas puedan asistir mediante la entrega de bonos sencillos como un almuerzo, ir al cine, o detalles que no significarán gasto para la organización sino que se pueda conseguir mediante los clientes que se tiene o con los auspiciantes que al momento se encuentren.

4.5 Estrategia de Operaciones

Al implementarse la nueva tecnología en cuanto al satélite, se deben aprovechar al máximo este recurso ya que permitirá agilizar el proceso de la elaboración de un noticiero o programas que ameriten este beneficio; por lo tanto se propone lo siguiente para ser más competitivos dentro de esta industria; como lo siguiente:

- A. Telerama cuenta con una unidad móvil, ésta se la desplazará a la ciudad que genere mayor información que puede ser en cualquiera de las tres ciudades donde se cuenta con un estudio, se tomará como ejemplo en esta ocasión a Quito; aquí se ubicará en un lugar estratégico donde se

presenten eventos especiales o acontecimientos que despierten el interés de la ciudadanía, como en un debate importante al tratarse algún punto sobre una nueva ley, o una concentración masiva, ahí es cuando entrará en funcionamiento esta unidad, juntamente con la colaboración del personal del departamento de operaciones de la ciudad de Guayaquil con el apoyo del personal de la ciudad de Quito; realizando así microondas, que se transmitirá en vivo durante los noticieros y así mostrando lo que acontece en ese momento, ofreciendo una noticia inmediata y con credibilidad generando así competitividad con otros medios.

- B. Indagar el estado de las maquinas que tiene la organización en cada ciudad, donde se pueda señalar código del equipo, fecha de compra, características, modelo y estado actual en que se encuentra, para determinar la necesidad de realizar un mantenimiento preventivo y correctivo, ya sea internamente o con la compañía de Telecuador que son quienes proveen de este servicio; así se mantendrán los equipos para el óptimo funcionamiento y las operaciones que actualmente se registran mejorarán porque el material para la noticia y los programas que se emiten estarán al día y no se correrá el riesgo que se pierdan porque sucedió alguna novedad con determinada máquina.

4.6 Estrategia de Comercialización y Ventas

En base a estudios realizados anteriormente en este campo donde interviene el departamento de ventas se propone que se debe realizar la siguiente estrategia; para que pueda trabajar juntamente con los otros departamentos y así poder alcanzar los objetivos que se ha planteado cada uno; dado que todo va relacionado para la misma organización, por lo tanto se puede indicar lo siguiente:

- A. Realizar una presentación a las agencias de publicidad y clientes directos en un hotel importante de cada ciudad donde se expondrá la

programación que contará en un nuevo periodo Telerama, entregando material promocional sobre los nuevos programas innovadores, donde se impulse la marca y así lograr un posicionamiento fuerte en la mente de las Instituciones que publicitan a sus clientes; así también se realizará sorteos con regalos que se los puede obtener mediante las empresas que son afines a esta organización como electrodomésticos, perfumes, etc. De esta forma no se incrementará el gasto para la organización. Para el desarrollo de esta propuesta es necesario contar con la participación de todos los talentos de pantalla para que exista un acercamiento personalizado con las personas de las agencias de publicidad y clientes directos; así como también la presencia de un personaje que en ese momento esté impulsando en una nueva producción para dar mayor peso al evento e incitar a que asistan los invitados; esta realización se la puede obtener en su mayoría mediante negociaciones de canje; con el aprovechamiento de que varias empresas pertenecen al grupo económico que maneja esta organización.

- B. Ubicar vallas publicitarias en lugares estratégicos de la ciudad; es decir donde el conductor o peatón permanezca mayor tiempo en un determinado sitio, se publicará aquellos programas más representativos para Telerama como Noticieros, Sábado Gigante, Que dice la gente, documentales y las telenovelas, negociando para que estos se puedan rotar; de esa forma se puede posicionar en la mente de la teleaudiencia y así que puedan recordar la marca en donde quiera que se encuentren y lo puedan sintonizar, de esta manera se ganará participación en el mercado; se propone que se pueda realizar en Quito, Guayaquil y Cuenca. Se presenta unos ejemplos a continuación:

Telenovelas El Baile de la Vida y Pedro El Escamoso



Fuente: Página Web
Elaborado por: Autor



Fuente: Página Web
Elaborado por: Autor

Sábado Gigante



Fuente: Página Web
Elaborado por: Autor

Que Dice la gente



Fuente: Página Web
Elaborado por: Autor

- C. Realizar negociaciones con los grandes proveedores para de esta forma buscar el ahorro al gasto que ocasiona cuando se adquieren las máquinas como editoras, revisoras o cámara de video también por mantenimiento; ofertando la publicidad en Telerama o aquellos productos como vehículos, electrodomésticos que posee el grupo económico que pertenece esta organización. En un principio se indagará con el proveedor en base al monto que se requiera por lo antes mencionado para luego buscar en las empresas del grupo lo que se puede entregar es así que se negociará con las empresas que poseen

estos productos para adquirirlos por medio de canje, con publicidad que se transmitirá en horarios a elección del cliente de acuerdo al monto de la negociación se otorgará el pautaaje para que sea revisado por ambas partes, el spot será entregado por el cliente, al tratarse de una negociación directa no se reconocerá comisión para agencia de publicidad; y así se hará el cruce entre Telerama, proveedor y empresa del grupo económico.

CAPÍTULO 5

1. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero permitirá hacer una evaluación de la situación productiva actual de la organización y con la aplicación de la propuesta estratégica planteada lo que se puede alcanzar o lograr a través del mejoramiento se pretende alcanzar; es así que se dará a conocer la inversión que se requerirá mediante los recursos financieros como disponerlos y poder aplicar el presente proyecto.

También se realizará el flujo de caja actual, sin y con propuesta para analizarlos y conocer cual será el beneficio y el rendimiento que se puede alcanzar si se aplica lo planteado en este proyecto, considerando los diversos factores que intervienen como la tasa de inflación anual, riesgo País, entre otros.

5.1 Inversión

Con la inversión en esta propuesta se pretende destinar recursos, para mejorar la capacidad operativa de la organización, que consistirá en el desembolso de los recursos financieros ha utilizarse de esta forma alcanzar los objetivos que se ha propuesto en la planificación estratégica.

Según se detalla en la tabla número 12 se puede observar que se necesitará una inversión de US\$4.840.00 (Cuatro mil ochocientos cuarenta dólares americanos), dinero que se destinará para que se pueda cumplir esta propuesta; desde una análisis para poder identificar donde los principales procesos están fallando y así poder reestructurarlos logrando obtener mayor productividad y así poder aplicar su mejoramiento en la organización, a más se indagará a través de una investigación del mercado ecuatoriano y en base a ello proponer nuevos programas, analizarlos para que estén acordes con la línea cultural que tiene Telerama, enganchando así a los clientes con la programación más atractiva a su vez presentar negociaciones eficaces que

sea satisfactorio tanto para la organización como los clientes y por último realizando un seguimiento continuo para no descuidar los logros alcanzados.

Tabla No. 12

DETALLE	VALOR
Investigar mercado ecuatoriano	USD 2550.00
Proponer programas y analizarlos	USD 150.00
Realizar presupuesto	USD 100.00
Elegir programa para transmitir	USD 100.00
Recopilar toda la información	USD 90.00
Analizar y seleccionar la programación	USD 50.00
Realizar la comercialización de los programas	USD 190.00
Ofrecer a los clientes la comercialización	USD 200.00
Análisis y reestructuración de los principales procesos	USD 900.00
Evaluar el nivel de desempeño	USD 100.00
Indagar con los insumos que se cuenta	USD 110.00
Analizar y seleccionar alternativas	USD 85.00
Presentar varias negociaciones	USD 120.00
Seguimiento para buenos resultados	USD 95.00
Suman	USD 4.840.00

5.2 Flujo de Caja sin mejora

Se ha desarrollado el flujo de caja sin propuesta, basada en el Estado de Resultado del año 2009, información confidencial que ha sido entregada por el departamento financiero de la organización, en vista de su extenso plan de cuentas y subcuentas que se maneja; se ha considerado las cuentas generales que permitan desarrollar los flujos.

Como se aprecia en la tabla No. 13 el año 0 se detallan los resultados reales arrojados en el año 2009; dando un flujo de caja de US\$95.889,26 y para los siguientes años se ha considerado un incremento en ventas del 3% en función del comportamiento de los últimos 5 años que ha tenido la organización.

Así como también se ha proyectado para los siguientes cinco años los costos de producción y programación en función de la tasa de inflación acumulada en este año que registra en un 3.40%, observando así el resultado que proyecta cada año el flujo de caja sin mejora.

Tabla No. 13

FLUJO DE CAJA SIN PROPUESTA

CUENTAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ventas Directas	2.623.910,77	2.702.628,09	2.783.706,94	2.867.218,14	2.953.234,69	3.041.831,73
Otras Ventas	545,14	561,49	578,34	595,69	613,56	631,97
TOTAL INGRESOS	2.624.455,91	2.703.189,59	2.784.285,27	2.867.813,83	2.953.848,25	3.042.463,70
EGRESOS						
Costo de Producción y programación	1.096.187,49	1.133.457,86	1.171.995,43	1.211.843,28	1.253.045,95	1.295.649,51
Gastos de Ventas y Administración	1.051.008,74	1.086.743,04	1.123.692,30	1.161.897,84	1.201.402,37	1.242.250,05
Gastos Financieros	380.381,81	393.314,79	406.687,49	420.514,87	434.812,37	449.596,00
Gastos Extraordinarios	988,61	1.022,22	1.056,98	1.092,92	1.130,07	1.168,50
TOTAL EGRESOS	2.528.566,65	2.614.537,92	2.703.432,21	2.795.348,90	2.890.390,76	2.988.664,05
FLUJO DE CAJA	95.889,26	88.651,67	80.853,07	72.464,93	63.457,49	53.799,65

Las ventas directas se componen de las ventas totales de publicidad de las ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca realizadas en efectivo, con agencias de publicidad y clientes directos; otras ventas están conformadas por la venta de programación y revista así como de la producción propia. Costos de Producción y programación encierran la producción propia, costo de personal, remuneraciones, beneficios sociales, honorarios, costo de materiales de producción, materiales de producción, mantenimiento, servicios básicos, servicios contratados entre otros.

Gastos de Ventas y Administración consisten en los gastos de personal, remuneraciones, beneficios sociales, honorarios, gastos de viajes, servicios básicos, suscripciones, arriendos, promoción y publicidad entre otros.

Gastos financieros encierran a los gastos bancarios que la organización debe pagar por los préstamos solicitados y sobregiros que mantiene la organización.

Gastos extraordinarios lo conforman los intereses y multas que debe cancelar la organización adquiridos por ciertos retrasos en los pagos así como también los gastos no deducibles.

5.3 Flujo de Caja con Mejora

El objetivo que se ha planteado en esta planificación estratégica y de acuerdo a los lineamientos de la organización es llegar a alcanzar un 20% de incremento en las ventas proyectando a 5 años, es decir un 4% anual; es así que en el año 0 se mantiene la misma información real del año 2009 y para los siguientes 5 años este incremento; ver la tabla No. 14; así como también la disminución del 5% en los costos de producción y programación y en gastos de ventas y administración de la organización; mediante la reestructuración de procesos y la optimización del recurso humano que se aplicará; de igual forma proyectando los costos de producción y programación en un 3% anual observando así el flujo de caja de cada año su incremento con mejores resultados.

Tabla No. 14

FLUJO DE CAJA CON PROPUESTA

CUENTAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ventas Directas	2.623.910,77	2.728.867,20	2.838.021,89	2.951.542,76	3.069.604,47	3.192.388,65
Otras Ventas	545,14	566,95	589,62	613,21	637,74	663,25
TOTAL INGRESOS	2.624.455,91	2.729.434,15	2.838.611,51	2.952.155,97	3.070.242,21	3.193.051,90
EGRESOS						
Costo de Producción y programación	1.096.187,49	1.099.454,13	1.136.835,57	1.175.487,98	1.215.454,57	1.256.780,03
Gastos de Ventas y Administración	1.051.008,74	1.054.140,75	1.089.981,53	1.127.040,90	1.165.360,29	1.204.982,54
Gastos Financieros	380.381,81	393.314,79	406.687,49	420.514,87	434.812,37	449.596,00
Gastos Extraordinarios	988,61	1.022,22	1.056,98	1.092,92	1.130,07	1.168,50
TOTAL EGRESOS	2.528.566,65	2.547.931,89	2.634.561,57	2.724.136,67	2.816.757,31	2.912.527,06
FLUJO DE CAJA	95.889,26	181.502,26	204.049,94	228.019,31	253.484,90	280.524,84

5.4 Análisis Beneficio – Costo

Una vez que se ha realizado los flujos de caja sin propuesta y con propuesta, se realiza un análisis de estos dos resultados para determinar cual es el beneficio que se puede alcanzar en esta propuesta; aquí se está considerando la inversión en año 0 y los demás flujos obteniendo así buenos resultados porque si bien es cierto la inversión es de US\$4.840.00; para reestructurar los procesos y mejorar la productividad en los trabajadores mediante procesos eficientes y eficaces; se puede notar que solo haciendo esta pequeña mejora se puede alcanzar resultados positivos en el flujo de caja por los siguientes 5 años, como se observa en la siguiente tabla No. 6:

Tabla No. 15

FLUJO INCREMENTAL						
CUENTAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA CON PROPUESTA		181.502,26	204.049,94	228.019,31	253.484,90	280.524,84
FLUJO DE CAJA SIN PROPUESTA		88.651,67	80.853,07	72.464,93	63.457,49	53.799,65
BENEFICIO	-4840,00	92.850,59	123.196,87	155.554,37	190.027,41	226.725,19

Se ha realizado los cálculos de VAFE, VAN, TIR, ID en base a esta relación del flujo de caja con propuesta y sin propuesta para evaluar la factibilidad financiera y así se pueda ejecutar este proyecto; obteniendo los siguientes resultados, a continuación en la siguiente tabla No. 7:

5.5 Evaluación del Proyecto

La evaluación de este proyecto consiste en lo siguiente:

Al realizar una inversión pequeña en la planificación estratégica para la organización se puede observar en el análisis del flujo de caja con y sin mejora el beneficio que arroja cada año; obteniendo una TIR de 1951%; que al tratarse únicamente de la reorganización y en la formalización de la organización, juntamente con el aprovechamiento al máximo de los recursos que se cuenta

permite esta tasa interna de retorno amplia en razón del beneficio obtenido anualmente; pues al no ser una creación de empresa permite justificar este resultado en base a todo lo que se propone en el desarrollo de este proyecto.

En consecuencia, en la siguiente tabla no. 16 los resultados obtenidos del VAFE, VAN, TIR e ID.

Tabla No. 16

VAFE	\$510.054,81
VAN	\$505.214,81
TIR	1951%
ID	105,38

Se ha calculado para esta propuesta una TMAR del 14.10% que va a ser la tasa de descuento a considerarse; donde se ha realizado el cálculo con la inflación acumulada del 3.40% con una prima riesgo País del 10.35% información registrada en el Banco Central del Ecuador; ver tabla no. 17:

Tabla No. 17

TMAR= INFLACIÓN + PRIMA AL RIESGO = 14.10% +(INFLACION*PRIMA AL RIESGO)
--

Para poder realizar estos cálculos financieros se ha utilizado la tasa pasiva que actualmente se registra en el Banco Central del Ecuador así como también la inflación acumulada y el riesgo país ver tabla no. 18.

Tabla No. 18

TASA PASIVA =	4,25%
INFLACION ACUMULADA =	3,40%
RIESGO PAIS =	10,35%

Fuente: Banco Central del Ecuador

VAFE: Valor actual de los flujos esperados, donde se trae a valor presente todos los ingresos netos de efectivo que va a tener Telerama en los 5 años de

esta propuesta; se ha considerado una TMAR del 14.10% obteniendo un resultado de US\$510.054.81; es decir que esta cantidad representa hoy todo el dinero que se obtendrá como rentabilidad en el futuro.

VAN: Valor actual neto del proyecto; es decir son todos los flujos esperados proyectados que se obtendrán con la aplicación de esta propuesta restándole la inversión inicial en año 0 y obteniendo como resultado el valor neto de este proyecto de US\$505.214.81.

TIR: Tasa interna de retorno, es el rendimiento que genera este proyecto; es decir es la tasa máxima que se debe aplicar para que el VAN se haga 0; debido que se está comparando los flujos con y sin propuesta, al utilizar una inversión en la reestructuración y mejoramiento del rendimiento presenta una TIR de 1951% una tasa mayor a la de descuento; por ende no es un proyecto de creación de negocio.

ID: Índice de deseabilidad; es decir que por cada dólar que se va a invertir en esta propuesta se va a recuperar 105.38 veces este valor.

Al tratarse de una planificación estratégica donde se propone reestructurar y mejorar los procesos y la productividad; se ha podido observar que con poca inversión se puede esperar un beneficio y una mejora en la productividad para la empresa ya que se busca reducir los costos de producción y programación así como también los gastos de ventas y administración e incrementar las ventas para los próximos 5 años del proyecto.

CAPÍTULO 6

6.1 Conclusiones

Se puede concluir indicando que la organización no cuenta con una cultura organizacional bien direccionada, así como también con procesos adecuados que permitan alcanzar la productividad requerida para este medio de comunicación; los errores frecuentes en los diferentes departamentos han contribuido para que sea así, y la falta de una comunicación correcta entre directivos y colaboradores se ha sumado en esta problemática que se ha detectado; afectando así el desenvolvimiento eficiente y eficaz que requiere la organización.

Se ha planteado como objetivo general esta propuesta de diseñar la planificación estratégica para Telerama que permita cumplir los lineamientos generales y específicos para la organización. Realizando un análisis de la organización tanto interna como externa, considerando los factores endógenos y exógenos que podrían afectar. Así mismo realizando las diferentes matrices que permitan ponderar las debilidades y fortalezas, así como las oportunidades y amenazas que al momento registra la organización.

Los objetivos de crecimiento permitirá incrementar la rentabilidad para aplicar la televisión satelital, así como también mayor crecimiento en el mercado ofertando eficazmente los espacios publicitarios; y una mejora en los proceso y en la negociación con los proveedores para de esta manera ofrecer un mejor servicio al cliente.

Mediante la elaboración de las estrategias permitirán trabajar conjuntamente con los departamentos de ventas y producción para realizar programas atractivos al televidente, realizando propuestas publicitarias para enganchar al cliente en la programación AAA; así como también proponiendo analizar los procesos principales para aplicar la reestructuración de los mismos y negociando a través de canjes y pago en efectivo con proveedores para

adquirir los recursos necesarios para cubrir con las obligaciones de la organización.

Mediante el direccionamiento estratégico le admitirá a la organización tener un enfoque global de la misma para poder tomar decisiones que permitan alcanzar este mejoramiento propuesto mediante todo el desarrollo de la presente planificación estratégica; dando a conocer la misión, visión, principios y valores pilares fundamentales para que se pueda alcanzar los objetivos corporativos, departamentales de la empresa; así como también mediante la mejora en los procesos críticos que se detectaron para alcanzar la eficiencia en la productividad de cada uno de ellos.

Mediante los flujos de caja el comportamiento actual de la organización sin la propuesta y luego como se puede obtener el cambio con el flujo de caja con la propuesta; que si bien es cierto la cantidad que se va a necesitar para invertir en esta propuesta es mínima los rendimientos esperados son altos; y por último mediante el análisis beneficio – costo de estos flujos se puede apreciar que es un proyecto viable que se puede alcanzar lo desarrollado en todo el presente trabajo.

6.2 Recomendaciones

Una vez realizado el análisis actual de la organización con los diferentes factores que afectan mencionados durante el desarrollo del presente proyecto se puede realizar las siguientes recomendaciones para que sean consideradas y puedan tomarse las mejores decisiones para la organización.

- Se recomienda realizar un análisis de la organización tanto interna como externa; juntamente con los factores tanto endógenos como exógenos que influyen; para de esta forma determinar cuales son las fortalezas, debilidades así como también las oportunidades y amenazas que cuenta la organización para definir la posición actual de la empresa mediante la realización de las matrices ofensivas y defensivas que permita detectar correctamente estos resultados; así como también proponiendo las

diferentes estrategias que se deben llevar a cabo para cumplir con estos objetivos y de esta forma alcanzarlos en el plazo establecido y en los parámetros asignados por la organización.

- Por otra parte también se recomienda aplicar la misión, visión, principios y valores que se ha realizado en la presente propuesta de planificación estratégica para que el personal cuente con una cultura organizacional aceptada y puedan conocer acerca de la empresa y hacia donde quiere llegar mediante valores infundidos propios por la organización; para de esta forma crear un ambiente acorde con las aspiraciones tanto para el cliente interno como para la organización misma.
- Así mismo se recomienda el mejoramiento de los principales procesos que esto permitirá alcanzar la eficiencia en la productividad y generando mejores resultados para que el departamento de ventas juntamente con el de producción y programación puedan entregar programas entretenidos que sean atractivos tanto a los televidentes como a los clientes y así poder ganar el crecimiento en el mercado y por ende el crecimiento económico que permitirá contar con mayor rentabilidad para la empresa como se ha demostrado mediante el análisis de los flujos con y sin propuesta; para así poder alcanzar los objetivos que se han planteado durante el desarrollo de todo este presente trabajo de Planificación Estratégica para Telerama.

7. BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto; Administración Proceso Administrativo, Tercera Edición; año 2001

CERTO, Samuel; Administración Moderna, Octava edición; Colombia año 2000

HARRINGTON, James; Mejoramiento de los Procesos de la Empresa; primera edición; Bogotá año 1993

KAPLAN, Robert, NORTON, David; Cuadro de Mando Integral; año 2006

SERNA, Gómez; Humberto; Gerencia Estratégica; Novena edición; Bogotá año 2006

ALLES, Martha; Desarrollo Organizacional; Nueva edición, Buenos Aires año 2006

PORTER, Michael; Estrategia Competitiva; Edición bajo acuerdo con MAPCAL para español; España año 1997

GITMAN J. Lawrence; Principios de Administración Financiera; Octava edición; México año 2000

KOTLER, Philip; Dirección de la Mercadotecnia; Edición única autorizada en Español México año 2002

ROBBINS, Stephen; Comportamiento Organizacional; Octava edición; México año 1998

DUCKER, Peter; Administración, Responsabilidades, Tareas prácticas; Sao Paulo; Pionera; Vol. 1

FERRER, Pérez Luis; Guía Práctica de Desarrollo Organizacional; Editorial Trillas; Universidad de Texas año 1976

7.1 LINKOGRAFÍA

www.etvtelerama.com

http://www.quito.gov.ec/plan_bicentenario/politica.htm

<http://www.eluniverso.com/2010/02/24/1/1355/polemica-sobre-situacion-politica.html?p=1355A&m=256>

<http://www.rrppnet.com.ar/clasesdecomunicacion.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2012/admonest.htm>

<http://www.vistazo.com/webpages/pais/?id=8384>

http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1103&context=guillermo_aroemena

http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/es_necesaria_una_ley_de_comunicacion_en_ecuador--117776

<http://www.ciespal.net/digital/index.php/produccion/73-ley-de-comunicacion-democratica-en-ecuador-.html>

http://www.dinero.com/economia/ecuador-proyecta-crecimiento-68-para-2010_65646.aspx

<http://gestion.pe/noticia/389306/ecuador-elevo-salario-minimo-10>

<http://gestion.pe/noticia/389306/ecuador-elevo-salario-minimo-10>

http://ww1.elcomercio.com/solo_texto.asp?id_noticia=191873

http://www.conatel.gov.ec/site_conatel/index.php?option=com_content&view=article&id=399%3Aconatel-opina-sobre-la-television-digital-en-el-pais&Itemid=184

<http://www.supertel.gov.ec/>

<http://www.eluniverso.com/2010/03/25/1/1431/japon-brasil-sera-tv-digital.html?p=1354&m=638>

<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/apagon-analogico-llega-a-ecuador-en-siete-anos-398992.html>

<http://www.eluniverso.com/2010/03/21/1/1421/tv-estrategias-crear-tontos.html>

<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>