

# PLAN ESTRATÉGICO

# Junta Administradora Regional

VIGENCIA 2017

**Juan Sebastián Rozo Rengifo**  
*Viceministro General MinTIC*

**María Cecilia Londoño Salazar**  
*Representante MinTIC*

**Alejandro Hernández Pardo**  
*Representante MinTIC*

**Jorge Camacho Lizarazo**  
*Representante Gobernación*

**Nebar Fabián Salas**  
*Representante Gobernación  
Putumayo*

**Raúl Rodríguez**  
*Representante Gobernación  
Caquetá*

# Equipo de Gestión

VIGENCIA 2016

**Catalina Ceballos Carriazo**  
Gerente

**Yuly Alejandra Chacón Duque**  
Supervisor de Programación

**Lina Alejandra Carreño Arias**  
Directora Administrativa y  
Jurídica

**Edith Johanna Malagón Murillo**  
Coordinador de Comunicaciones  
y Sistemas

**Luz Marina Parra Cristancho**  
Coordinadora de Presupuesto y  
Contabilidad

**Gina Rocío Sánchez Páez**  
Coordinadora de Tesorería y  
Facturación

**Juan Manuel Correa Gómez**  
Coordinador Técnico y de  
Producción

**Yennifer Latorre Casas**  
Profesional de Control Interno

# CONTENIDO

Pág.

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
<b>1.1 ANÁLISIS DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA</b>	<b>8</b>
<b>VISIÓN</b>	<b>10</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE CALIDAD</b>	<b>13</b>
<b>PRINCIPIOS</b>	<b>14</b>
<b>VALORES</b>	<b>14</b>
<b>1.2 MATRIZ DE VULNERABILIDAD</b>	<b>15</b>
<b>1.3 FACTORES EXTERNOS Y CAPACIDADES INTERNAS</b>	<b>19</b>
<b>1.4 POAM: PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO</b>	<b>20</b>
<b>1.5 PCI: PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA</b>	<b>21</b>
<b>1.6 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD</b>	<b>25</b>
<b>1.6.1 VULNERABILIDAD ANTE LAS AMENAZAS</b>	<b>25</b>
<b>1.6.2 VULNERABILIDAD ANTE LAS DEBILIDADES</b>	<b>26</b>
<b>1.7 INDICADORES DE UTILIZACIÓN DE CAPITAL</b>	<b>33</b>
<b>2.1 ARTICULACIÓN CON MODELOS, MECANISMOS Y PLANES DEL SECTOR</b>	<b>35</b>
<b>2.1.1 MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN</b>	<b>35</b>
<b>2.2 NIVELES DE LA PLANEACIÓN DE CANAL TRECE</b>	<b>37</b>
<b>2.3 DESPLIEGUE DE LA PLANEACIÓN DE CANAL TRECE</b>	<b>37</b>
<b>2.4 PLATAFORMA ESTRATÉGICA</b>	<b>38</b>
<b>2.5 FACTORES EXTERNOS, CAPACIDADES INTERNAS Y PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>39</b>

<b><u>2.6 PERSPECTIVAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</u></b>	<b>39</b>
<b><u>2.7 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</u></b>	<b>40</b>
<b><u>2.8 INDICADORES ESTRATÉGICOS</u></b>	<b>45</b>
<b><u>3. SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO</u></b>	<b>50</b>
<b><u>3.1 SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO</u></b>	<b>50</b>
<b><u>4. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO</u></b>	<b>51</b>
<b><u>4.1 EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO</u></b>	<b>51</b>
<b><u>5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u></b>	<b>52</b>

# PRESENTACIÓN

*EN ESTE APARTADO SE INCLUYEN PALABRAS DE LA GERENTE EN  
RELACIÓN CON LA PERSPECTIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL  
CANAL*

**Catalina Ceballos Carriazo**  
*Gerente*

# INTRODUCCIÓN

Teveandina Ltda. - Canal Trece, sociedad entre entidades públicas organizada como una Empresa Industrial y Comercial del Estado, descentralizada indirecta del orden nacional, tiene como objeto social principalmente la prestación del servicio público de televisión regional, para la difusión de contenidos educativos, culturales y recreativos, igualmente para la divulgación de valores asociados a los territorios a nivel nacional, regional y local.

El presente documento tiene como propósito trazar las líneas generales de la gestión a realizar por parte de Teveandina Ltda. – Canal Trece, durante la vigencia 2017, 2018 y 2019 a partir de la realización de un ejercicio diagnóstico que condensó aspectos fundamentales para la operación de un canal de televisión pública y que fueron considerados para realizar un ejercicio honesto frente a las realidades del funcionamiento del Canal.

Los enfoques de desarrollo de Canal Trece contemplan una mirada de corte gerencial, que permita no solo fortalecer su capacidad interna, sino también, aumentar las posibilidades de relacionamiento con el medio. En este Plan Estratégico se contemplaron aspectos como el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, el vínculo con MinTIC a través de la estrategia Gobierno en Línea y en general los aspectos misionales que deben fortalecerse para garantizar mejores resultados en el horizonte de tiempo trazado.

# 1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

## 1.1 ANÁLISIS DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA

### Análisis de la Misión Actual

Producto del análisis estratégico, se encontró que Canal Trece cuenta con una misión que fue construida con una perspectiva específica de la administración que en ese momento tenía el Canal, con mayor orientación hacia el enfoque empresarial de los contenidos que son de interés para el público joven. Así, al observar su contenido y enfoque se encuentra que en dicha misión no se contempló el sentido de televisión pública que le asiste y que requiere ser tenido en cuenta para dar cumplimiento a la normatividad vigente.

Para realizar un análisis riguroso, se considera pertinente tomar en cuenta algunos autores como (Serna Gomez, 2008), para quien la misión es “(...) la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”, por ello, es preciso resaltar el propósito central de Canal Trece, bajo la mirada de la televisión pública en Colombia, según lo previsto en la ley.

Otro autor como (Pearce II, 1982), plantea que la misión es “La formulación de un propósito duradero es que distingue a una empresa de otras parecidas. Una formulación de misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado”, de lo cual igualmente resulta pertinente reconocer el sentido empresarial del Canal, en especial los aspectos relacionados con la competitividad en el sector y con el posicionamiento de sus productos en el mercado.

En el ejercicio de análisis detallado de la misión actual, se tuvo en cuenta la construcción conceptual realizada por (Serna Gomez, 2008), para quien la misión de una organización debería responder las siguientes preguntas: “¿Para qué existe la organización?; ¿Cuál es su negocio?; ¿Cuáles son sus objetivos?; ¿Cuáles son sus clientes?; ¿Cuáles son sus prioridades?; ¿Cuáles son sus responsabilidades y deberes frente a sus colaboradores?; ¿Cuál es su responsabilidad social?”. Frente a estos interrogantes, al analizar la misión de Canal Trece se encuentra que la misma en la actualidad, no responde de manera suficiente algunos de estos

aspectos, como puede observarse en el ejercicio realizado por el área de Planeación del Canal:

### **Misión**

“Canal TR3CE es la plataforma pública regional que produce contenidos convergentes, multiplataforma, innovadores, de impacto social y calidad, que entretienen, educan y promueven identidad cultural de jóvenes conocedores del mundo y de las TIC”<sup>1</sup>.

#### **¿Para qué existe la organización?**

Entretener, educar y promover identidad cultural de jóvenes.

#### **¿Cuál es su negocio?**

Produce contenidos convergentes, multiplataforma de impacto social y calidad.

#### **¿Cuáles son sus objetivos?**

No se indican

#### **¿Cuáles son sus clientes?**

Jóvenes conocedores del mundo y de las TIC

#### **¿Cuáles son sus prioridades?**

No se indican

#### **¿Cuáles son sus responsabilidades y deberes frente a sus colaboradores?**

No se indican

#### **¿Cuál es su responsabilidad social?**

No se indica

Como ya se había anotado, del texto de la misión de Canal Trece, se puede resaltar que el mismo no visualiza su carácter de entidad de televisión pública, ni el enfoque orientado al ciudadano.

### **Análisis de la Visión Actual**

<sup>1</sup> Acta Número 185 de 2016, expedida por la Junta Administradora del Canal Regional de Televisión Teveandina Ltda.

Para Canal Trece, la visión representa la piedra angular de sus propósitos empresariales, en especial el de su sostenibilidad en todos los sentidos posibles. Para (Hart & Milstein, 2003),

(...) la sostenibilidad es un concepto complejo y multidimensional que no puede resolverse con una sola acción corporativa. Las empresas se enfrentan al reto de minimizar los residuos de las operaciones en curso –la prevención de la contaminación–, junto con la reorientación de su cartera de competencias hacia tecnologías más sostenibles y competencias tecnológicamente limpias (...) (p. 56-69).

Para (Serna Gomez, 2008), la visión es “(...) un conjunto de ideas generales algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la Alta Dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización”.

En el ejercicio de análisis detallado de la visión actual, se tuvo en cuenta la construcción conceptual realizada por (Serna Gomez, 2008), para quien la misión de una organización debería responder las siguientes preguntas: “¿Qué es la empresa y qué quiere ser en el futuro?; ¿la visión es amplia e inspiradora?; ¿es conocida por todos los grupos de interés?; ¿Integra al equipo gerencial de la empresa?; ¿fue definida por los líderes de la empresa?; ¿los líderes de la empresa tienen en mente su realización?”. Frente a estos interrogantes, se encontró que la misma en la actualidad, no responde de manera suficiente algunos de estos aspectos, como puede observarse en el ejercicio realizado por el área de Planeación del Canal:

## Visión

“Ser la primera opción de contenidos audiovisuales multiplataforma y consolidarse como el primer canal del país para el público juvenil, convirtiéndose en un referente universal por la creación de formatos innovadores”<sup>2</sup>.

### ¿Qué es la empresa y qué quiere ser en el futuro?

Ser la primera opción de contenidos audiovisuales multiplataforma y consolidarse como el primer canal del país para el público juvenil.

### ¿Es amplia e inspiradora?

Se podría considerar amplia, pero no inspiradora:

---

<sup>2</sup> Ibídem.

(...) convirtiéndose en referente universal por la creación de formatos innovadores.

**¿Se conoce por todos en la empresa?**

No es conocida por todos en la empresa.

**¿Integra al equipo gerencial de la empresa?**

No es el punto de convergencia del equipo gerencial de la empresa.

**¿Fue definida por los líderes de la empresa?**

No existe evidencia que demuestre que fue definida por los líderes de la empresa.

**¿Los líderes de la empresa tienen en mente su realización?**

Dado que, según las evidencias, no es ampliamente conocida y no fue construida por los líderes actuales, no es considerada una visión que inspira a los líderes para su realización.

De lo anterior, también es posible resaltar que a nivel de resultados en dicha visión no se menciona la sostenibilidad empresarial como parte de lo que se pretende ser en la actualidad y en el futuro, situación que dada la naturaleza institucional de Canal Trece resulta tema importante a revisar.

**Análisis de los Objetivos Estratégicos Actuales**

Para abordar el análisis de los objetivos estratégicos actuales de Canal Trece, es imprescindible recordar algunos conceptos sobre estrategia.

Para (Chandler, 1962), la estrategia es “La determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas”.

Según (Porter, 1980) “La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ‘ser diferente’. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor”.

Los objetivos estratégicos del Canal, son los siguientes:

## Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico

Los objetivos estratégicos del Plan Estratégico de Canal Trece, por cada nivel de procesos, son los siguientes<sup>3</sup>:

- ✓ **Aprender y Emprender**, a través de la incorporación, formación integral, programas de bienestar y la administración del talento para lograr la eficiencia, eficacia y efectividad en la gestión del Canal.
- ✓ Fortalecer la gestión institucional al **Ser Líderes**, al interior del Canal, en promover una cultura de mejoramiento, control y eficiencia en el desarrollo de los procesos.
- ✓ Marcar la diferencia, al **Ser Innovadores** en la utilización de nuevas pantallas que ponen a disposición la tecnología y sus avances, con piezas cortas, atractivas, entretenidas y complementarias de los productos audiovisuales convencionales.
- ✓ Garantizar un **Modelo de Negocio** adecuado a las perspectivas del mercado que permita atender las necesidades del canal y brindar una mejor oferta televisiva.
- ✓ Brindar a **Nuestro Público** objetivo una televisión con contenidos audiovisuales edu-entretenidos, modernos, dinámicos e interactivos que proporcionen el entretenimiento de los jóvenes de 12 a 24 años.

Del contenido de los objetivos estratégicos, es importante resaltar que el único que aborda el aspecto de sostenibilidad financiera, se entra en garantizar un modelo de negocios y no a garantizar la sostenibilidad del Canal en un horizonte de tiempo determinado. De otra parte, los aspectos misionales no están tratados desde el enfoque de Canal de Televisión Pública sino desde la perspectiva de público televidente y sus preferencias. En cuanto a los asuntos administrativos, se centra en la cultura organizacional y el fortalecimiento del talento humano, aspectos que se pueden considerar adecuados, más no suficientes para garantizar un posicionamiento empresarial.

### Análisis de los Objetivos de Calidad Actuales

Los objetivos de calidad en una organización, deben estar totalmente relacionados con el modelo de operación por procesos que haya adoptado la misma. Este modelo de operación por procesos, cuya estructura es representada por un gráfico denominado mapa de procesos, el cual, permite identificar de manera visual la

---

<sup>3</sup> *Ibídem.*

totalidad de los procesos que existen en una organización y su interacción según su afinidad: estratégicos, misionales, de apoyo (soporte transversal) y de evaluación. Igualmente permite visualizar la existencia de partes interesadas (o grupos de actores) con necesidades y expectativas que varían según sus características. De este modo, el ejercicio de análisis de los objetivos de calidad de Canal Trece, realizado por el área de Planeación, arrojó los siguientes resultados:

## Objetivos Estratégicos de Calidad

Los objetivos estratégicos de calidad de Canal Trece, por cada nivel de procesos, son los siguientes<sup>4</sup>:

### **NIVEL ESTRATÉGICO**

- ✓ Asegurar la planeación, de corto, mediano y largo plazo orientado al desarrollo de la televisión pública, fortaleciendo todos sus componentes.
- ✓ Garantizar un modelo de negocio adecuado a las perspectivas del mercado.

### **NIVEL MISIONAL**

- ✓ Gestionar ante las instancias competentes, los recursos para garantizar la prestación del servicio de la televisión pública en las regiones autorizadas.
- ✓ Brindar a nuestro público contenidos audiovisuales edu-entretenedos, modernos, dinámicos e interactivos que proporcionen el entretenimiento de los jóvenes de 12 a 24 años.
- ✓ Fortalecer la utilización de nuevas pantallas que ponen a disposición la tecnología y sus avances, con piezas cortas, atractivas, entretenidas y complementarias de los productos audiovisuales convencionales.

### **NIVEL APOYO**

- ✓ Administrar y optimizar eficientemente los recursos financieros adquiridos por la entidad para su normal funcionamiento y el cumplimiento de sus metas.
- ✓ Proveer el capital humano necesario y competente, a través de la incorporación, formación integral, programas de bienestar y la administración del talento para lograr la eficiencia, eficacia y efectividad en el servicio de la televisión pública.

---

<sup>4</sup> Resolución 141 de 2015, expedida por la Gerencia del Canal Regional de Televisión Teveandina Ltda.

## NIVEL EVALUACIÓN

- ✓ Mejorar continuamente el desempeño del Canal mediante el fortalecimiento del control, la evaluación y la apropiación de los mecanismos relacionados con los sistemas integrados de gestión.

Como puede observarse, en general los objetivos de calidad se encuentran conforme a lo esperado desde lo general de un Sistema de Gestión, y se encuentran razonablemente adecuados al modelo de operación por procesos de Canal Trece.

### Análisis de los Principios Actuales

## Principios

Los principios de Canal Trece<sup>5</sup>, son los siguientes:

- ✓ **Gestión transparente** e integral en los servicios ofertados por el TR3CE.
- ✓ **Respeto** por los funcionarios y contratistas, el Estado, la ciudadanía, los televidentes y cibernautas, los medios de comunicación y el medio ambiente.
- ✓ **Servicio** de calidad, brindado a nuestros clientes internos y externos es una prioridad.
- ✓ La **comunicación** como compromiso para la construcción de una mejor sociedad.

### Análisis de los Valores Actuales

## Valores

Los valores de Canal Trece<sup>6</sup>, son los siguientes:

- ✓ **T**olerancia
- ✓ **R**esponsabilidad
- ✓ **3**ficiencia
- ✓ **C**ompromiso
- ✓ **E**xcelencia

---

<sup>5</sup> Ibídem.

<sup>6</sup> Ibídem.

Como análisis general, se encuentra que Canal Trece tiene un grupo de actores internos y externos con los que podría tener diferentes niveles de compromiso público, así:

Principios	Grupo de Referencia (Actores)										
	Público Televigente	Público Convergencia	Cientes Corporativos	Colaboradores	Proveedores y Contratistas	Socios	Entes de Inspección, Vigilancia y Control	Entes de Regulación del Servicio de Televisión	Actores (organizaciones) de Control Social y Veeduría Ciudadana	Competencia: Otros Canales	Medios de Comunicación
Transparencia	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Integralidad	X		X	X	X						
Respeto	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Servicio	X	X	X	X	X					X	
Calidad	X	X	X	X	X			X			
Comunicación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Rentabilidad			X		X	X					
Honestidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Productividad			X	X	X	X					
Competitividad	X	X		X	X	X				X	X
Trabajo en Equipo			X	X	X	X				X	
Adaptación al cambio				X	X						

En el ejercicio realizado, se encontró que existen, aparte de los principios con los que actualmente trabaja el Canal, otros principios que contribuirían de manera significativa a su posicionamiento desde una óptica empresarial.

## 1.2 Matriz de Vulnerabilidad

Desde el Área de Planeación de Canal Trece, se realizó la identificación rigurosa de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, a partir de la información disponible en los informes de auditoría y revisoría fiscal, en la revisión del modelo de operación por procesos, en los estados financieros, entre otros insumos.

### 1.2.1 Oportunidades

\* Nivel de Tecnología disponible en el mercado

- \* Accesibilidad a medios digitales por parte del público televidente en regiones
- \* Capacidad adquisitiva de servicios y productos tecnológicos por parte de la población
- \* Cobertura de señal en regiones distintas a las de nuestro público televidente objetivo x cableoperador
- \* Nueva legislación y/o reglamentación del servicio de televisión pública
- \* Alianzas interinstitucionales con entidades públicas
- \* Programas gubernamentales para el acceso a la conectividad, mejora de infraestructura tecnológica, desarrollo de contenidos y otros programas de fomento
- \* Número de territorios donde se tiene cobertura
- \* Ubicación de la sede del Canal en la capital del país
- \* Tasa de natalidad
- \* Disposición del público para nuevos medios de acceso a contenidos digitales
- \* Mayor participación en la audiencia en el grupo etario comprendido entre los 12 y los 34 años
- \* Nuevas disposiciones normativas en materia ambiental

## **1.2.2 Amenazas**

- \* Alta tecnología disponible en nuestra competencia
- \* Inflación
- \* PIB
- \* Cambios en las disposiciones en materia tributaria
- \* Cambios en la conformación del gobierno
- \* Ubicación de los sistemas irradiantes
- \* Condición educativa del público televidente
- \* Interés cultural del público en las regiones

- \* Impacto ambiental negativo en el entorno

### **1.2.3 Fortalezas**

- \* Comunicación y el control gerencial
- \* Adecuada orientación empresarial
- \* Habilidad técnica y de producción
- \* Efectividad del mantenimiento de equipos de producción y programación
- \* Valor agregado al producto o servicio
- \* Tecnología: Nivel de coordinación e integración con otras áreas
- \* Flexibilidad de la producción
- \* Nivel académico del personal
- \* Experticia técnica
- \* Posibilidad de rotación del personal
- \* Bajo nivel de Accidentalidad
- \* Bajo nivel de Retiros del Personal
- \* Adecuado uso de la curva de experiencia
- \* Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos
- \* Posibilidad de entrada de nuevos productos y servicios
- \* Acceso a organismos privados o públicos
- \* Elasticidad de la demanda con respecto a los precios

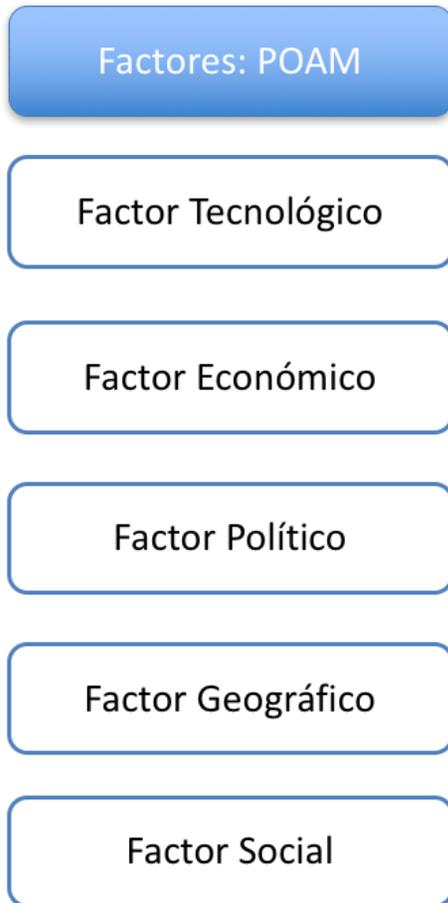
### **1.2.4 Debilidades**

- \* Imagen corporativa negativa
- \* Dificultad para el uso de Planes Estratégicos
- \* Ausencia de Evaluación y Pronóstico del medio

- \* Baja velocidad de respuesta a condiciones cambiantes
- \* Estructura organizacional inadecuada a las necesidades
- \* Baja habilidad para atraer y retener gente altamente competitiva
- \* No se cuenta con habilidad para responder a la tecnología cambiante
- \* Poca habilidad para manejar la inflación
- \* Baja agresividad para enfrentar la competencia
- \* Fallas en los Sistemas de control
- \* Inexistencia de Sistemas de toma de decisiones
- \* Debilidad en el Sistema de coordinación
- \* Debilidades en la realización de la Evaluación de gestión
- \* Baja Capacidad de innovación
- \* Bajo nivel de tecnología utilizado en los productos o servicios
- \* Insuficiente mano de obra de tecnología que interviene en el producto o servicio
- \* Imposibilidad de utilizar Economía de escala
- \* Nivel tecnológico
- \* Debilidades en la aplicación de tecnología computacional / informática
- \* Estabilidad laboral del personal
- \* Poco sentido de pertenencia
- \* Baja motivación
- \* Nivel de remuneración poco competitivo (trabajadores oficiales)
- \* Imposibilidad de medir Índices de desempeño al personal de planta
- \* Baja fuerza de producto, calidad, exclusividad
- \* Poca lealtad y satisfacción del cliente regular

- \* Dificultad para identificar la Participación del Mercado
- \* Altos costos de producción y ventas
- \* Dificultad para identificar la ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado
- \* Baja aceptación del (de los) proveedor (es ) y dificultad para negociar
- \* Dificultad para identificar la concentración de consumidores
- \* Debilidades en la administración de clientes
- \* Portafolio de productos no documentado
- \* Inexistencia de programas posventa
- \* Mercado actual y potencial identificado de manera intuitiva
- \* Dificultad para utilizar favorablemente su capacidad de endeudamiento
- \* Facilidad para salir del mercado
- \* Inexistente rentabilidad, retorno de la inversión
- \* No existe liquidez o disponibilidad de fondos internos
- \* Adecuada comunicación y control gerencial
- \* Dificultad para competir con precios
- \* Imposibilidad de inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda
- \* Inestabilidad de costos
- \* Dificultad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica

### **1.3 FACTORES EXTERNOS Y CAPACIDADES INTERNAS**



### 1.4 POAM: Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio

CALIFICACIÓN	GRADO DE IMPORTANCIA			GRADO DE IMPORTANCIA			IMPACTO		
	AMENAZAS			OPORTUNIDADES					
FACTORES	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Tecnológicos:</b>									
* Nivel de Tecnología disponible en el mercado				X			X		
* Alta tecnología disponible en nuestra competencia	X						X		
* Accesibilidad a medios digitales por parte del público televidente en regiones				X				X	
<b>Económicos:</b>									
* Inflación	X						X		

* Devaluación			X					X
* PIB		X						X
* Cambios en las disposiciones en materia tributaria	X						X	
* Capacidad adquisitiva de servicios y productos tecnológicos por parte de la población				X			X	
* Cobertura de señal en regiones distintas a las de nuestro público televidente objetivo x cableoperador				X			X	
<b>Políticos:</b>								
* Nueva legislación y/o reglamentación del servicio de televisión pública				X				X
* Cambios en la conformación del gobierno	X						X	
* Alianzas interinstitucionales con entidades públicas				X			X	
* Programas gubernamentales para el acceso a la conectividad, mejora de infraestructura tecnológica, desarrollo de contenidos y otros programas de fomento				X				X
<b>Geográficos:</b>								
* Ubicación de los sistemas irradiantes		X					X	
* Número de territorios donde se tiene cobertura				X			X	
* Ubicación de la sede del Canal en la capital del país				X			X	
<b>Sociales:</b>								
* Tasa de natalidad				X			X	
* Condición educativa del público televidente		X					X	
* Disposición del público para nuevos medios de acceso a contenidos digitales				X			X	
* Interés cultural del público en las regiones	X						X	
* Mayor participación en la audiencia en el grupo etario comprendido entre los 12 y los 34 años				X			X	
<b>Ambientales:</b>								
* Impacto ambiental negativo en el entorno				X				X
* Nuevas disposiciones normativas en materia ambiental					X		X	

## 1.5 PCI: Perfil de Capacidad Interna

FACTORES	GRADO FORTALEZA			GRADO DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
	<b>Capacidad Directiva:</b>								
* Imagen corporativa negativa				X			X		
* Dificultad para el uso de Planes Estratégicos				X				X	
* Ausencia de Evaluación y Pronóstico del medio				X			X		
* Baja velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				X			X		
* Estructura organizacional inadecuada a las necesidades				X			X		
* Comunicación y el control gerencial		X					X		
* Adecuada orientación empresarial	X						X		
* Baja habilidad para atraer y retener gente altamente competitiva				X			X		
* No se cuenta con habilidad para responder a la tecnología cambiante				X			X		
* Poca habilidad para manejar la inflación				X			X		
* Baja agresividad para enfrentar la competencia				X			X		
* Fallas en los Sistemas de control				X			X		
* Inexistencia de Sistemas de toma de decisiones				X			X		
* Debilidad en el Sistema de coordinación					X				X
* Debilidades en la realización de la Evaluación de gestión				X				X	
* Otro: cuál?									
<b>Capacidad Tecnológica:</b>									
* Habilidad técnica y de producción	X						X		
* Baja Capacidad de innovación				X				X	
* Bajo nivel de tecnología utilizado en los productos o servicios				X				X	
* Poca efectividad de el mantenimiento de equipos de producción y programación	X						X		
* Valor agregado al producto o servicio	X						X		
* Insuficiente mano de obra de tecnología que interviene en el producto o servicio					X			X	
* Imposibilidad de utilizar Economía de escala				X			X		

FACTORES	CALIFICACIÓN			GRADO			GRADO			IMPACTO		
				FORTALEZA			DEBILIDAD					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
* Nivel tecnológico				X						X		
* Debilidades en la aplicación de tecnología computacional / informática					X			X				
* Nivel de coordinación e integración con otras áreas	X								X			
* Flexibilidad de la producción	X								X			
* Otro: cuál?												
<b>Capacidad del Talento Humano:</b>												
* Nivel académico del personal	X								X			
* Experticia técnica	X								X			
* Estabilidad laboral del personal				X					X			
* Posibilidad de rotación del personal			X						X			
* Bajo nivel de Ausentismo (solo aplica trabajadores oficiales)	X											X
* Poco sentido de pertenencia				X						X		
* Baja Motivación				X						X		
* Nivel de remuneración poco competitivo (trabajadores oficiales)					X					X		
* Bajo nivel de Accidentalidad	X								X			
* Bajo nivel de Retiros del Personal	X								X			
* Imposibilidad de medir Índices de desempeño al personal de planta				X						X		
* Otro: Cuál?												
<b>Capacidad Competitiva:</b>												
* Baja fuerza de producto, calidad, exclusividad					X			X				
* Poca lealtad y satisfacción del cliente regular				X					X			
* Dificultad para identificar la Participación del Mercado				X					X			
* Altos costos de producción y ventas				X					X			
* Adecuado uso de la curva de experiencia				X					X			
* Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos	X								X			
* Posibilidad de entrada de nuevos productos y servicios	X								X			
* Dificultad para identificar la ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado				X					X			

CALIFICACIÓN	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	FORTALEZA			DEBILIDAD					
FACTORES	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
* Baja aceptación del (de los) proveedor (es) y dificultad para negociar				X			X		
* Dificultad para identificar la concentración de consumidores				X			X		
* Debilidades en la administración de clientes				X			X		
* Acceso a organismos privados o públicos	X						X		
* Portafolio de productos no documentado				X			X		
* Inexistencia de programas posventa				X			X		
* Mercado actual y potencial identificado de manera intuitiva				X			X		
<b>Capacidad Financiera:</b>									
* Imposibilidad de acceso a capital (efectivo) cuando lo requiere				X			X		
* Dificultad para utilizar favorablemente su capacidad de endeudamiento				X			X		
* Facilidad para salir del mercado				X			X		
* Inexistente rentabilidad, retorno de la inversión				X			X		
* No existe liquidez o disponibilidad de fondos internos				X			X		
* Adecuada comunicación y control gerencial		X					X		
* Dificultad para competir con precios				X			X		
* Imposibilidad de inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda				X			X		
* Inestabilidad de costos				X			X		
* Dificultad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica				X			X		
* Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	X							X	
* Otro: cuál?									

## 1.6 Análisis de vulnerabilidad

### 1.6.1 Vulnerabilidad ante las amenazas

Factor	Amenaza	Consecuencia	Impacto	Probabilidad de ocurrencia	Impacto x Probabilidad Ocurrencia	Capacidad de reacción	Grado de vulnerabilidad
			(0 a 10)	(0 a 1)		(0 a 10)	(cuadrante)
Tecnológico	A1: Alta tecnología disponible en nuestra competencia	Pérdida de clientes por percepción de baja calidad o de tecnología no competitiva	10	0.7	7	5	I - INDEFENSA
Económico	A2: Inflación	Pérdida de poder adquisitivo y efecto negativo en la rentabilidad real del Canal	10	0.5	5	2	IV - VULNERABLE
Económico	A3: PIB	Disminución de consumo de nuestros clientes	5	0.6	3	3	IV - VULNERABLE
Económico	A4: Cambios en las disposiciones en materia tributaria	Efecto negativo en la rentabilidad real del Canal	10	0.8	8	1	I - INDEFENSA
Político	A5: Cambios en la conformación del gobierno	Dificultades para dar la continuidad a la implementación de las estrategias	10	0.9	9	1	I - INDEFENSA
Geográfico	A6: Ubicación de sistemas irradiantes	Mayor riesgo de sobrecostos, pérdidas, dificultad en el mantenimiento, entre otros	5	0.8	4	3	IV - VULNERABLE
Social	A7: Condición educativa del público televidente	Dificultad para la comprensión del contenido cultural de los programas del Canal, lo cual produciría baja en los niveles de audiencia	5	0.6	3	6	III - PREPARADA
Social	A8: Interés cultural del público en las regiones	Dificultad para elevar niveles de audiencia del Canal	10	0.6	6	6	II - EN PELIGRO

Fuente: Área de Planeación

## 1.6.2 Vulnerabilidad ante las debilidades

Factor	Debilidad	Consecuencia	Impacto	Probabilidad de ocurrencia	Impacto x Probabilidad	Capacidad de reacción	Grado de vulnerabilidad
			(0 a 10)	(0 a 1)	Ocurrencia	(0 a 10)	(cuadrante)
Capacidad Directiva	D1: Imagen corporativa	Pérdida de clientes por percepción de baja capacidad de respuesta	10	1	10	3	I - INDEFENSA
Capacidad Directiva	D2: Uso de Plan Estratégico y Planes de Acción	Impide dar cumplimiento a la misión y visión organizacional y alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.	5	0.6	3	5	IV - VULNERABLE
Capacidad Directiva	D3: Evaluación y Pronóstico del medio	Deficiencia en la satisfacción de los requisitos de clientes y partes interesadas; Afectación en el cumplimiento de metas comerciales	10	0.9	9	2	I - INDEFENSA
Capacidad Directiva	D4: Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	Pérdida de negocios y por ende de clientes; Disminución en la sostenibilidad de la organización; Pérdida de confianza por parte de colaboradores, proveedores y contratistas	10	1	10	4	I - INDEFENSA
Capacidad Directiva	D5: Estructura organizacional adecuada a las necesidades	Dificultades para coordinación, determinación de la autoridad, de los niveles de responsabilidad y afectación de la comunicación interna	10	0.8	8	1	I - INDEFENSA
Capacidad Directiva	D6: Habilidad para atraer y retener gente altamente competitiva	Alta rotación de personal; Dificultad para la estructuración de procesos institucionales por ausencia de experiencia, competencias y conocimientos del talento humano;	10	0.6	6	5	I - INDEFENSA

Factor	Debilidad	Consecuencia	Impacto	Probabilidad de ocurrencia	Impacto x Probabilidad Ocurrencia	Capacidad de reacción	Grado de vulnerabilidad
			(0 a 10)	(0 a 1)		(0 a 10)	(cuadrante)
Capacidad Directiva	D7: Habilidad para responder a la tecnología cambiante	Pérdida de clientes; reprocesos, afectación de la competitividad en el sector;	10	0.4	4	4	<b>IV - VULNERABLE</b>
Capacidad Directiva	D8: Habilidad para manejar la inflación	Rentabilidad real negativa; disminución del margen de utilidad	10	0.7	7	2	<b>I - INDEFENSA</b>
Capacidad Directiva	D9: Agresividad para enfrentar la competencia	Pérdida de clientes	10	0.9	9	4	<b>I - INDEFENSA</b>
Capacidad Directiva	D10: Sistemas de control	Dificultad para controlar el margen de utilidad; incumplimiento de metas organizacionales; Toma de decisiones sin datos o hechos	10	0.8	8	4	<b>I - INDEFENSA</b>
Capacidad Directiva	D11: Sistemas de toma de decisiones	Riesgos en la pérdida de recursos de la organización; Toma de decisiones sin datos o hechos; Imposibilidad para identificar actuaciones de los servidores públicos; Dificultad para la reorientación de políticas comerciales y financieras	10	0.8	8	4	<b>I - INDEFENSA</b>

Factor	Debilidad	Consecuencia	Impacto	Probabilidad de ocurrencia	Impacto x Probabilidad Ocurrencia	Capacidad de reacción	Grado de vulnerabilidad
			(0 a 10)	(0 a 1)		(0 a 10)	(cuadrante)
Capacidad Directiva	D12: Evaluación de gestión	Dificultad para conocer el estado actual de la organización; Dificultad para mejorar el Sistema de Gestión; Dificultad para formular planes de capacitación y estrategias de desarrollo del talento humano;	10	0.5	5	4	IV - VULNERABLE
Capacidad Tecnológica	D13: Capacidad de innovación	Pérdida de clientes; disminución del nivel de audiencia; dificultad para la generación de valor	10	0.5	5	3	IV - VULNERABLE
Capacidad Tecnológica	D14: Nivel de tecnología utilizado en los productos o servicios	Pérdida de clientes; disminución del nivel de audiencia; dificultad para la generación de valor	10	0.5	5	4	IV - VULNERABLE
Capacidad Tecnológica	D15: Economía de escala	Aumento de costos operacionales; disminución del margen de utilidad; dificultad para convocar oferentes con capacidad de respuesta; dificultad para negociar con proveedores;	10	1	10	3	I - INDEFENSA
Capacidad Tecnológica	D16: Nivel tecnológico	Pérdida de clientes; dificultad para la generación de valor; riesgo de pérdida de información y dificultad para conservar memoria digital	5	0.8	4	4	IV - VULNERABLE

Factor	Debilidad	Consecuencia	Impacto	Probabilidad de ocurrencia	Impacto x Probabilidad Ocurrencia	Capacidad de reacción (0 a 10)	Grado de vulnerabilidad
			(0 a 10)	(0 a 1)			(cuadrante)
Capacidad del Talento Humano	D17: Estabilidad	Dificultad para conservar la gestión del conocimiento; Dificultad para dar continuidad a procesos, proyectos, estrategias, etc; Reprocesos y pérdida de recursos	10	0.5	5	3	IV - VULNERABLE
Capacidad del Talento Humano	D18: Pertenencia	Dificultad para dar cumplimiento a misión y visión; Pérdida de clientes; Reprocesos; Pérdida de recursos	5	0.8	4	4	IV - VULNERABLE
Capacidad del Talento Humano	D19: Motivación	Dificultad para dar cumplimiento a misión y visión; Pérdida de clientes; Reprocesos; Pérdida de recursos	5	0.8	4	4	IV - VULNERABLE
Capacidad del Talento Humano	D20: Índices de Desempeño	Dificultad para identificar aspectos por mejorar en el talento humano; Disminución de valor corporativo; Pérdida de capacidad de respuesta en los procesos	5	1	5	4	IV - VULNERABLE
Capacidad Competitiva	D21: Lealtad y satisfacción del cliente	Pérdida de clientes; Afectación del Good Will;	10	0.8	8	3	I - INDEFENSA

Factor	Debilidad	Consecuencia	Impacto	Probabilidad de ocurrencia	Impacto x Probabilidad Ocurrencia	Capacidad de reacción	Grado de vulnerabilidad
			(0 a 10)	(0 a 1)		(0 a 10)	(cuadrante)
Capacidad Competitiva	D22: Participación del Mercado	Imposibilidad para identificar el segmento de mercado con mayor precisión; Afectación de la generación de valor; Dificultad para dar cumplimiento a las metas comerciales	10	1	10	5	I- INDEFENSA
Capacidad Competitiva	D23: Costos de producción y ventas	Reducción del margen de utilidad; Dificultad para identificar oportunidades de negocio	10	1	10	4	I- INDEFENSA
Capacidad Competitiva	D24: Uso de la curva de experiencia	Pérdida de clientes; Afectación de la generación de valor; Dificultad para dar cumplimiento a las metas comerciales; Imposibilidad para identificar el segmento de mercado con mayor precisión;	10	0.8	8	5	I- INDEFENSA
Capacidad Competitiva	D25: Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado	Pérdida de clientes; Dificultad para generación de estrategia comercial; Poca exploración de segmentos de mercado	10	1	10	2	I- INDEFENSA
Capacidad Competitiva	D26: Aceptación del (de los) proveedor (es) y disposición para negociar	Sobrecostos; Pérdida de capacidad operativa; Riesgo reputacional	10	0.7	7	1	I- INDEFENSA

Factor	Debilidad	Consecuencia	Impacto	Probabilidad de ocurrencia	Impacto x Probabilidad Ocurrencia	Capacidad de reacción	Grado de vulnerabilidad
			(0 a 10)	(0 a 1)		(0 a 10)	(cuadrante)
Capacidad Competitiva	D27: Concentración de consumidores	Dificultad para generación de estrategia comercial; Poca exploración de segmentos de mercado	10	0.4	4	4	IV - VULNERABLE
Capacidad Competitiva	D28: Administración de clientes	Pérdida de clientes; Afectación del Good Will;	10	0.7	7	3	I - INDEFENSA
Capacidad Competitiva	D29: Portafolio de productos	Pérdida de clientes; Poco conocimiento de características, ventajas y beneficios por línea de negocios	10	0.8	8	4	I - INDEFENSA
Capacidad Competitiva	D30: Programas posventa	Dificultad para retener clientes	10	1	10	1	I - INDEFENSA
Capacidad Competitiva	D31: Conocimiento del mercado actual y potencial	Pérdida de clientes; Afectación de la generación de valor; Dificultad para dar cumplimiento a las metas comerciales; Imposibilidad para identificar el segmento de mercado con mayor precisión;	10	0.7	7	1	I - INDEFENSA

Factor	Debilidad	Consecuencia	Impacto	Probabilidad de ocurrencia	Impacto x Probabilidad Ocurrencia	Capacidad de reacción	Grado de vulnerabilidad
			(0 a 10)	(0 a 1)		(0 a 10)	(cuadrante)
Capacidad Financiera	D32: Acceso a capital cuando lo requiere	Dificultades para cumplir compromisos financieros de la organización; Pérdida de imagen frente a los proveedores de bienes y/o servicios;	10	0.8	8	1	I- INDEFENSA
Capacidad Financiera	D33: Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	Dificultad para apalancamiento financiero, dada la necesidad de priorizar pagos atrasados	10	1	10	1	I- INDEFENSA
Capacidad Financiera	D34: Facilidad para salir del mercado	Teniendo en cuenta la dificultad para sostener la empresa en tanto el recurso requerido para su operación, es posible salir del mercado en cualquier momento	10	1	10	1	I- INDEFENSA
Capacidad Financiera	D35: Rentabilidad, retorno de la inversión	Imposibilidad para la generación de valor; Amenaza de disminución patrimonial;	10	1	10	1	I- INDEFENSA
Capacidad Financiera	D36: Liquidez o disponibilidad de fondos internos	Alto riesgo de incumplimiento de las obligaciones (contractuales, jurídicas y financieras) contraídas en el corto, mediano o largo plazo	10	1	10	1	I- INDEFENSA

Fuente: Área de Planeación

## 1.7 Indicadores de Utilización de Capital

<b>EVA</b>	Rentabilidad Esperada	0,165	0,00%
	Inversión	\$26.516.318.000	
<b>Margen Utilidad</b>	Utilidad Bruta	\$4.561.206.000	14,68%
	Ventas	\$31.077.524.000	
	Utilidad Operacional	\$34.017.000	0,11%
	Ventas	\$31.077.524.000	
	Utilidad Integral del Período	\$2.873.346.000	9,25%
	Ventas	\$31.077.524.000	
<b>Liquidez</b>			
<b>Liquidez Corriente</b> Act Cte / Pas Cte	Activo Corriente	\$15.335.906.000	0,62
	Pasivo Corriente	\$24.679.556.000	
<b>Capital de Trabajo</b> Act Cte - Pas Cte	Activo Corriente	\$15.335.906.000	-\$9.343.650.000
	Pasivo Corriente	\$24.679.556.000	
<b>Prueba ácida</b>	Ventas	\$31.077.524.000	-3,33
	Capital de Trabajo	-\$9.343.650.000	
<b>Endeudamiento</b>			
<b>Razón de caudal</b>	Pasivos	\$48.275.088.000	0,25
	Total Activos + Patrimonio	\$189.390.989.000	
<b>Pasivo a Patrimonio</b>	Pasivos	\$48.275.088.000	0,68
	Patrimonio	\$70.557.950.000	
<b>Razón cobertura de interés</b>	Utilidad Operacional	\$34.017.000	0,15
	Intereses	\$222.591.000	

**EBIDTA**

Utilidad Operacional	\$34.017
Ingresos por subvenciones	\$5.526.482
Costos por Subvenciones	\$5.526.482
Depreciacion	\$1.082.868
Amortizacion	\$92.643
<b>EBITDA</b>	<b>1.209.529</b>

# 2. PLAN ESTRATÉGICO

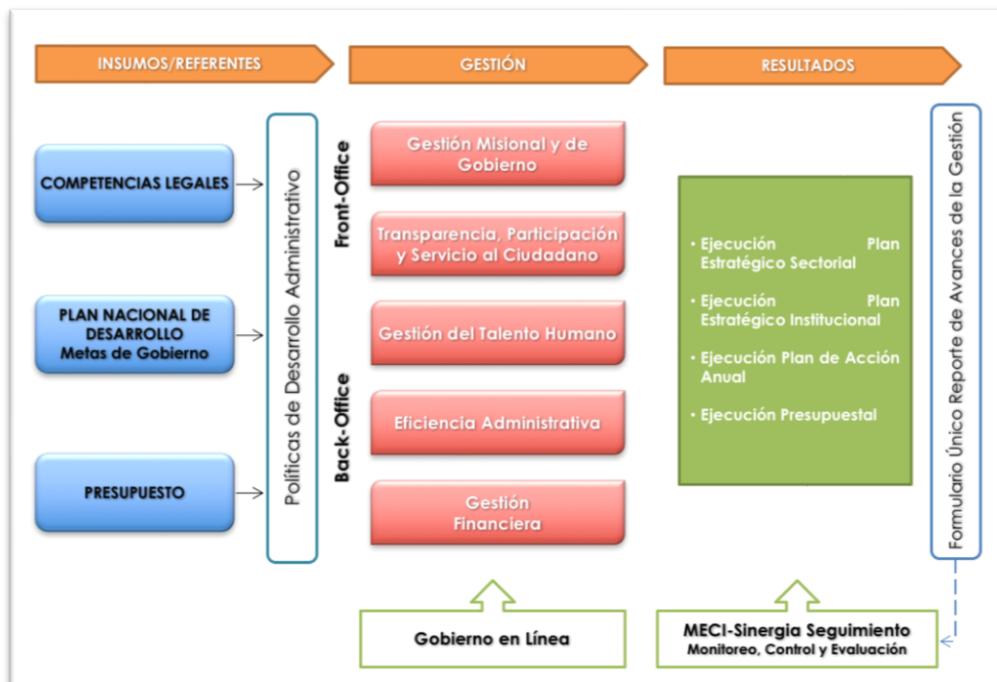
## 2.1 ARTICULACIÓN CON MODELOS, MECANISMOS Y PLANES DEL SECTOR

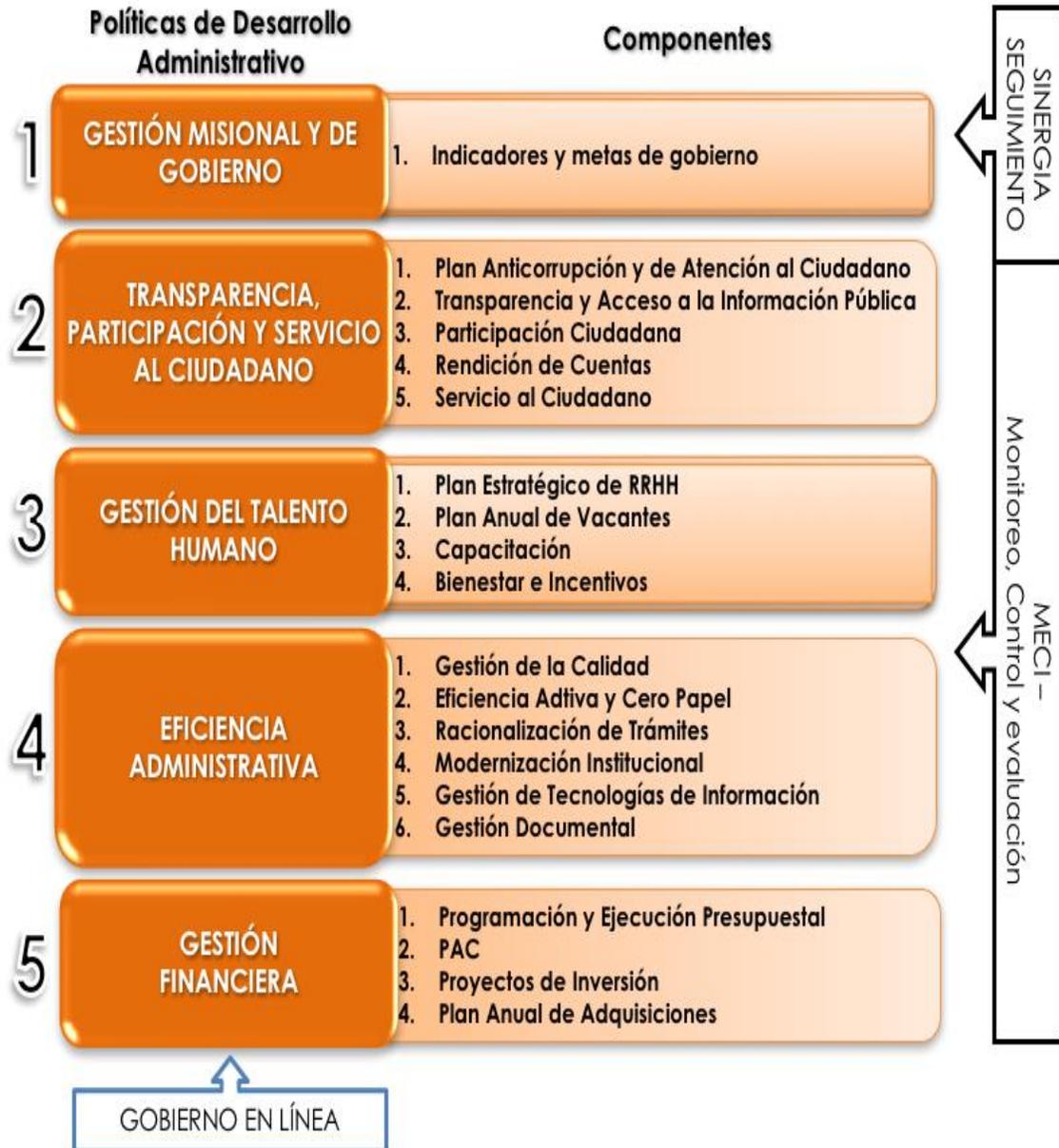
### 2.1.1 Modelo Integrado de Planeación y Gestión

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, articula el que hacer institucional, mediante los lineamientos de cinco políticas de desarrollo administrativo y el monitoreo y evaluación de los avances en la gestión institucional y sectorial. El talento humano y los recursos administrativos, tecnológicos y financieros se convierten en el soporte para el cumplimiento de las metas institucionales y de Gobierno. Dichas políticas son:

1. Gestión misional y de gobierno.
2. Transparencia, participación y servicio al ciudadano.
3. Gestión del talento humano.
4. Eficiencia administrativa.
5. Gestión financiera.

Fuente: Decreto 2482 de 2012

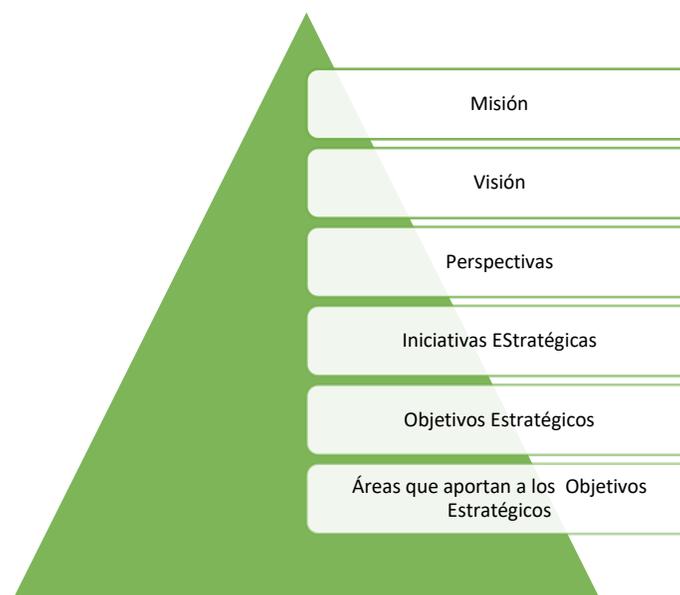




## 2.2 NIVELES DE LA PLANEACIÓN DE CANAL TRECE



## 2.3 DESPLIEGUE DE LA PLANEACIÓN DE CANAL TRECE



## 2.4 PLATAFORMA ESTRATÉGICA

### 2.4.1 Misión

Canal **TRECE**, es el **canal público** de Bogotá, Cundinamarca, Boyacá, Casanare, Meta, Caquetá, Putumayo, Huila, Guaviare y Tolima que **crea, produce y emite** contenidos en **televisión, medios digitales y otras plataformas digitales**, con el fin de **impulsar** - desde una perspectiva joven - la **expresión** y la **participación** para la **construcción** de una **ciudadanía crítica** que **represente** sus realidades **particulares**.

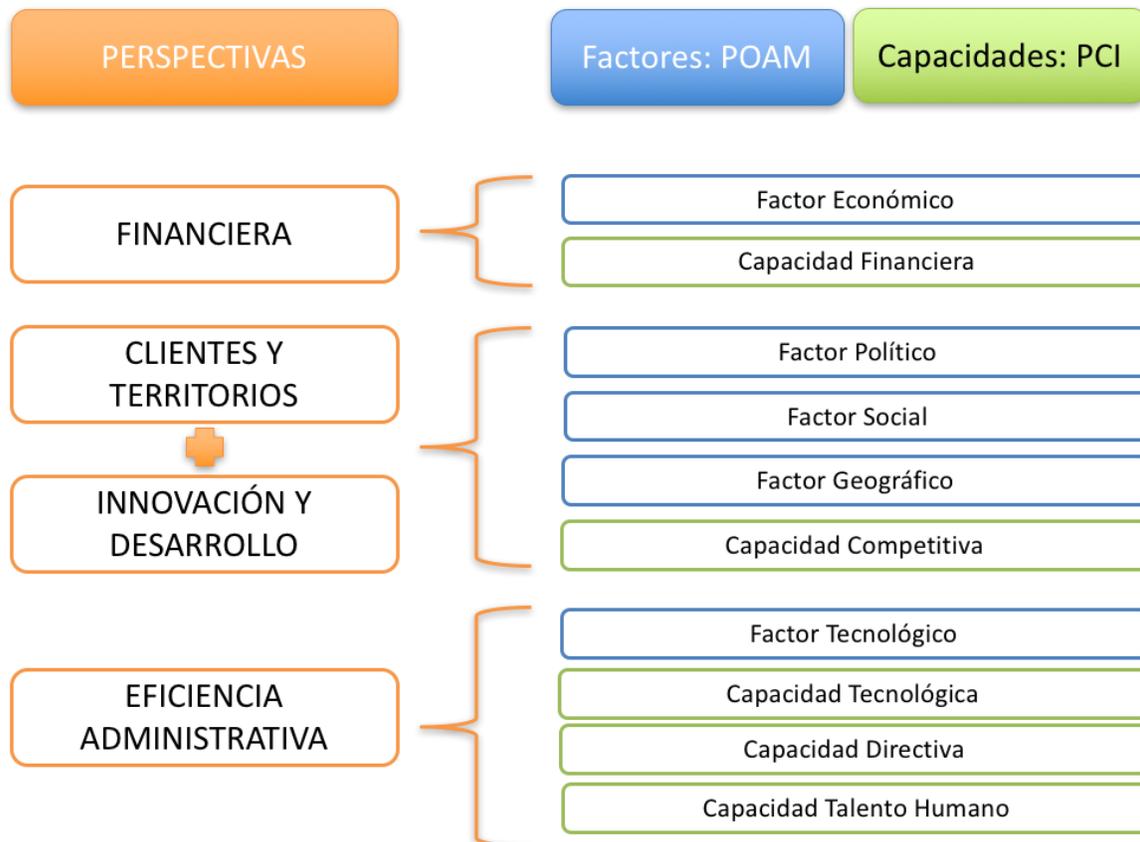
### 2.4.2 Visión

Convertirse para el **2019**, en un medio de comunicación multiplataforma **fortalecido** de manera integral, con **excelente participación en el mercado** y con **liderazgo** para **visibilizar** lo **público**.

### 2.4.3 Valores

- ✓ **T**ransparencia
- ✓ **I**ntegralidad
- ✓ **R**espeto
- ✓ **S**ervicio
- ✓ **C**alidad
- ✓ **C**omunicación
- ✓ **R**entabilidad
- ✓ **H**onestidad
- ✓ **P**roductividad
- ✓ **C**ompetitividad
- ✓ **T**rabajo en Equipo
- ✓ **A**daptación al cambio

## 2.5 FACTORES EXTERNOS, CAPACIDADES INTERNAS Y PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS



## 2.6 PERSPECTIVAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### *Perspectiva Financiera*

**Objetivo Estratégico 1:** Fortalecer el margen de ventas y de utilidades, para la generación de recursos suficientes con el fin de crear más y mejores contenidos.

### *Perspectiva Clientes y Territorios*

**Objetivo Estratégico 2:** Aumentar la cifra de negocios mejorando la participación en el mercado.

**Objetivo Estratégico 3:** Aumentar el nivel de usuarios de las plataformas de Canal Trece.

### *Perspectiva Innovación y Desarrollo*

**Objetivo Estratégico 4:** Ser un Canal más creativo, competitivo y con un alto estándar de calidad.

### *Perspectiva Eficiencia Administrativa*

**Objetivo Estratégico 5:** Optimizar los recursos físicos, financieros, humanos y tecnológicos del Canal.

## 2.7 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Las iniciativas estratégicas fueron diseñadas a partir de las capacidades internas de Canal Trece, es decir de las debilidades identificadas en el Perfil de Capacidad Interna. Se enuncian a continuación:

### *Perspectiva Financiera*

**Objetivo Estratégico 1:** Fortalecer el margen de ventas y de utilidades, para la generación de recursos suficientes con el fin de crear más y mejores contenidos.

Iniciativa Estratégica	Descripción
1. Fortalecimiento de la disponibilidad de Capital de Trabajo de Canal Trece	A través de la gestión y control de recursos para incrementar el indicador de Capital de Trabajo, con la finalidad de disponer de activo corriente que permita atender el pasivo de corto plazo y fortalecer así el nivel de cumplimiento de compromisos contraídos con proveedores de bienes y servicios.

Iniciativa Estratégica	Descripción
2. Fortalecimiento de la Capacidad de endeudamiento de Canal Trece	A través de propuestas de capitalización por parte de los socios de Canal Trece, con el fin de mejorar el indicador de Capacidad de endeudamiento y aumentar las posibilidades de participar en procesos licitatorios y acceder a procesos contractuales con clientes públicos que contemplen esta modalidad en su planeación contractual.
3. Fortalecimiento de la permanencia de Canal Trece en el mercado	A través del seguimiento permanente al resultado de los indicadores financieros de: liquidez corriente.
4. Fortalecimiento de la rentabilidad mediante el control del margen de utilidad y del retorno a la inversión.	A través del aumento de su sostenibilidad financiera y a través de la aplicación de metodologías e instrumentos de control de utilidades.

## Perspectiva Clientes y Territorios

**Objetivo Estratégico 2:** Aumentar la cifra de negocios mejorando la participación en el mercado.

Iniciativa Estratégica	Descripción
5. Fortalecimiento de la lealtad y satisfacción del cliente	A través del cumplimiento en la oportunidad y calidad en la prestación del servicio y/o entrega de productos, así como en el relacionamiento con el cliente.
6. Identificación del segmento de mercado de Canal Trece	A través de la realización de un ejercicio documentado de investigación de mercados que permita conocer con alta precisión el segmento al cual podría acceder Canal Trece y mejorar el diseño y cumplimiento de metas comerciales.
7. Fortalecimiento de la imagen del Canal Trece	A través de la realización de alianzas estratégicas y enfocados al fortalecimiento del canal y del seguimiento y control a la facturación de los clientes.
8. Fortalecimiento de la administración de clientes	A través del uso permanente de herramientas informáticas que permitan alimentar un CRM ( <i>Customer Relationship Management</i> ) o Administración de la Relación con los Clientes.
9. Fortalecimiento del Portafolio de Programas y Servicios de Canal Trece	A través del diseño, actualización, control de versiones y divulgación del Portafolio de Programas y Servicios de Canal Trece

Iniciativa Estratégica	Descripción
10. Implementación de programas posventa	A través de la identificación de causas de pérdida de clientes para la formulación de programas posventa que permitan mejorar la fidelización y retención.

**Objetivo Estratégico 3:** Aumentar el nivel de usuarios de las plataformas de Canal Trece.

Iniciativa Estratégica	Descripción
11. Identificación de la concentración de consumidores de Canal Trece	A través del seguimiento periódico al número de televidentes y usuarios que visitan las plataformas, la programación del canal y análisis al informe presentado con el estudio que permite identificar el consumo de productos, hábitos y actitudes de los colombianos que consumen los contenidos del Canal Trece y un informe diario del Rating del canal con el índice de audiencia de los programas emitidos.

## Perspectiva Innovación y Desarrollo

**Objetivo Estratégico 4:** Ser un Canal más creativo, competitivo y con un alto estándar de calidad.

Iniciativa Estratégica	Descripción
12. Producción de piezas publicitarias referentes al posicionamiento y reconocimiento de la nueva marca del canal trece y su parrilla de programación.	A través de la producción de piezas publicitarias enfocadas al posicionamiento de marca, del reconocimiento en las regiones y de la promoción de la parrilla de programación del canal trece.
13. Desarrollo de solución web para el Canal	A partir del rediseño y mantenimiento del sitio web y la intranet del Canal que permitan la creación de contenidos de manera eficaz, ágil y de fácil consumo para los usuarios y que cumplan los requerimientos de Gobierno en Línea.
14. Posicionamiento de la marca orgánicamente en motores de búsqueda	A través de palabras clave que ayuden a definir cómo busca la gente el canal y sus contenidos, de modo que pueda llevar esas búsquedas al sitio web e implementar pauta digital.
15. Fortalecimiento de los procesos técnicos para la producción, emisión y transmisión de la señal televisiva con estándares de calidad	A través de criterios de calidad para la verificación y estructuración de las necesidades técnicas para la contratación de equipos y servicio técnico complementario en la producción, emisión y transmisión de la señal.

Iniciativa Estratégica	Descripción
<b>16.</b> Fortalecimiento del funcionamiento del Centro de Emisión, mediante la adquisición de equipos tecnológicos para generar señal televisiva de calidad	A través de la correcta ejecución de contratos de equipos y servicio técnico complementario para el centro de emisión y transmisión de la señal y su mantenimiento.
<b>17.</b> Establecimiento de la Administración, Operación y Mantenimiento (AOM) de la Red Analógica de Canal Trece	A través del diagnóstico del estado actual de las estaciones que hacen parte de la red analógica, para realizar el mantenimiento de acuerdo con las necesidades técnicas y así mejorar el funcionamiento y cobertura de señal.
<b>18.</b> Fortalecimiento de la planeación, ejecución, control y seguimiento en la producción de programas de televisión	A través de procesos de control permanente a los cronogramas de producción de programas, de turnos de trabajo y de la planeación
<b>19.</b> Establecimiento de criterios, modelos y metodologías para el diseño estratégico de la parrilla del Canal	A través del cumplimiento de los criterios de calidad y de la normatividad para la generación de contenidos del canal Trece.

## Perspectiva Eficiencia Administrativa

**Objetivo Estratégico 5:** Optimizar los recursos físicos, financieros, humanos y tecnológicos del Canal.

Iniciativa Estratégica	Descripción
<b>20.</b> Fortalecimiento de la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)	A través del acompañamiento y asesoría en la formulación de planes, programas, informes, metodologías, procesos, Gobierno en Línea y de la implementación del Sistema Integrado de Gestión.
<b>21.</b> Fortalecer la Gestión de evaluación, control y seguimiento	A través de asesorías, auditorías internas, seguimiento al cumplimiento de disposiciones legales, seguimiento a los controles de los riesgos y al cargue de los informes en las plataformas respectivas.
<b>22.</b> Fortalecimiento de la evaluación y pronóstico del medio	A través de la identificación y caracterización de los actores o grupos de interés de Canal Trece y de ejercicios de autoevaluación de la gestión y prospectiva empresarial.
<b>23.</b> Fortalecimiento de la estructura organizacional de Canal Trece, atrayendo gente altamente competitiva	A través de una propuesta de modificación a la estructura organizacional y a la escala salarial (para trabajadores oficiales) según los perfiles requeridos y de una propuesta de escala de honorarios (para personal contratista) con rangos definidos.

Iniciativa Estratégica	Descripción
24. Fortalecimiento de la habilidad para responder a la tecnología cambiante	A través de la formulación y ejecución del PETIC como instrumento que le permita a la Entidad mejorar sus procesos haciendo uso de la tecnología.
25. Fortalecimiento de la herramienta Osticket para garantizar el soporte técnico para los diferentes servicios.	A través del seguimiento y control a la herramienta Osticket para garantizar el soporte técnico para los diferentes servicios (creación de usuarios, correo electrónico corporativo, extensiones telefónicas, soporte técnico a equipos de cómputo, actualización de software, entre otros), con el fin de mantener la herramienta actualizada de acuerdo a los requerimientos de los clientes internos y dar respuesta oportuna a los requerimientos.
26. Fortalecimiento de la gestión del talento humano	A través de un Plan de Capacitación, de los Planes de Bienestar social e incentivos, de la medición del clima organizacional, de la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo.
27. Planeación y administración eficientemente de los recursos financieros de Canal trece para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la generación de valor público.	A través de la ejecución del presupuesto, el seguimiento a los proyectos.
28. Fortalecimiento de la gestión de recursos físicos	A través de la ejecución de acciones de seguimiento a los inventarios y al mantenimiento de los recursos físicos
29. Fortalecimiento de la gestión documental	A través de la administración del archivo general de la entidad
30. Fortalecer el proceso de gestión jurídica y contractual	A través de la revisión y optimización de la documentación de los procesos, adopción de controles, políticas, controles y capacitaciones sobre los asuntos jurídicos y contractuales.
31. Fortalecer los espacios y canales de comunicación interna y externa del Canal Trece.	A través de fortalecer los espacios y canales de comunicación ascendente y descendente dentro del Canal y la divulgación de noticias, estrenos y hechos de coyuntura del Canal a través de los medios de comunicación.
32. Implementar acciones que permitan la interacción con el ciudadano.	A través de las acciones que permitan acercar y hacer partícipe al ciudadano con la gestión del Canal.

## 2.8 INDICADORES ESTRATÉGICOS

**Objetivo Estratégico 1:** Fortalecer el margen de ventas y de utilidades, para la generación de recursos suficientes con el fin de crear más y mejores contenidos.

Iniciativa Estratégica	Indicador	Meta
1. Fortalecimiento de la disponibilidad de Capital de Trabajo de Canal Trece	Capital de Trabajo	-1.500.000
2. Fortalecimiento de la Capacidad de endeudamiento de Canal Trece	Nivel de Endeudamiento	Resultado Inferior a 0,5
3. Fortalecimiento de la permanencia de Canal Trece en el mercado	Liquidez	0,90
4. Fortalecimiento de la rentabilidad mediante el control del margen de utilidad y del retorno a la inversión.	Margen Bruto de Utilidad	30%
	ROI - Retorno sobre la inversión	3,07%

**Objetivo Estratégico 2:** Aumentar la cifra de negocios mejorando la participación en el mercado.

Iniciativa Estratégica	Indicador	Meta
5. Fortalecimiento de la lealtad y satisfacción del cliente	Medición Encuestas de satisfacción	2 encuestas aplicadas por cliente
6. Identificación del segmento de mercado de Canal Trece	Informe del recaudo mensual proyecto	100% informes proyectados
7. Fortalecimiento de la imagen del Canal Trece	Seguimiento a la facturación de los contratos y convenios	80% actividades facturadas ejecutadas en el mes

Iniciativa Estratégica	Indicador	Meta
	% Ejecución de alianzas estratégicas	100% alianzas suscritas ejecutadas
8. Fortalecimiento de la administración de clientes	Llamadas realizadas a clientes	30 llamadas a clientes nuevos al mes
	Herramienta CRM actualizada	100% información registrada de clientes en CRM
9. Fortalecimiento del Portafolio de Programas y Servicios de Canal Trece	Portafolio de servicios del Canal actualizado	Un (1) portafolio actualizado
10. Implementación de programas posventa	Comunicación posventa	# Llamadas o visitas

**Objetivo Estratégico 3:** Aumentar el nivel de usuarios de las plataformas de Canal Trece.

Iniciativa Estratégica	Indicador	Meta
11. Identificación de la concentración de consumidores de Canal Trece	Informes de análisis de los estudios de audiencia	100% informes de análisis de los estudios de audiencia
	Usuarios de las plataformas y redes del canal	700.000 usuarios

**Objetivo Estratégico 4:** Ser un Canal más creativo, competitivo y con un alto estándar de calidad.

Iniciativa Estratégica	Indicador	Meta
12. Producción de piezas publicitarias referentes al posicionamiento y reconocimiento de la nueva marca del canal trece y su parrilla de programación.	Piezas producidas por solicitud	100% piezas producidas por solicitud

Iniciativa Estratégica	Indicador	Meta
13. Desarrollo de solución web para el Canal	Página web actualizada	100% página web actualizada
14. Posicionamiento de la marca orgánicamente en motores de búsqueda	Implementación Estrategia de posicionamiento en motores de búsqueda	Una (1) estrategia implementada
15. Fortalecimiento de los procesos técnicos para la producción, emisión y transmisión de la señal televisiva con estándares de calidad	Contratos con criterios de calidad	100% de contratos con criterios de calidad
16. Fortalecimiento del funcionamiento del Centro de Emisión, mediante la adquisición de equipos tecnológicos para generar señal televisiva de calidad	Contratos con seguimientos de ejecución	100% contratos con seguimiento de ejecución
	% Cumplimiento de cronograma de mantenimiento	100% cumplimiento del cronograma
17. Establecimiento de la Administración, Operación y Mantenimiento (AOM) de la Red Analógica de Canal Trece	Visitas realizadas a las estaciones de red analógica	100% visitas realizadas
18. Fortalecimiento de la planeación, ejecución, control y seguimiento en la producción de programas de televisión	% Cumplimiento al cronograma de mantenimiento	100% cumplimiento cronograma
19. Establecimiento de criterios, modelos y metodologías para el diseño estratégico de la parrilla del Canal	Estrategia integral de programación de la vigencia anual siguiente	Un (1) plan de trabajo con la estrategia anual
	Cumplimiento de contenidos con criterios técnicos y de normatividad.	100% contenidos con cumplimiento de criterios técnicos y de normatividad

**Objetivo Estratégico 5:** Optimizar los recursos físicos, financieros, humanos y tecnológicos del Canal.

Iniciativa Estratégica	Indicador	Meta
<b>20.</b> Fortalecimiento de la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)	Seguimiento a los planes, programas	1 seguimiento trimestral
	Formulación y Ejecución de planes y programas	100% planes formulados y ejecutados
	% Implementación SIG	100% acciones implementadas del SIG
<b>21.</b> Fortalecer la Gestión de evaluación, control y seguimiento	Campañas de autocontrol	100% campañas realizadas
	% Ejecución auditorías internas	100% auditorías ejecutadas
	Informes programados de seguimiento y solicitados por ley	100% informes programados
<b>22.</b> Fortalecimiento de la evaluación y pronóstico del medio	Caracterización de usuarios internos y externos	Un (1) documento con caracterización de usuarios
<b>23.</b> Fortalecimiento de la estructura organizacional de Canal Trece, atrayendo gente altamente competitiva	Propuesta de modificación de la estructura organizacional	Un (1) documento con propuesta de modificación de la estructura organizacional
<b>24.</b> Fortalecimiento de la habilidad para responder a la tecnología cambiante	Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y la Comunicación (PETIC) documentado y ejecutado	Un (1) PETIC documentado y ejecutado
<b>25.</b> Fortalecimiento de la herramienta Osticket para garantizar el soporte técnico) para los diferentes servicios.	Implementación herramienta OSTICKET	Una (1) herramienta implementada

Iniciativa Estratégica	Indicador	Meta
<b>26.</b> Fortalecimiento de la gestión del talento humano	% Ejecución del Plan Institucional de Capacitación	100% acciones ejecutadas del plan
	% Ejecución del Plan de Bienestar	100% acciones ejecutadas del plan
	Medición del Clima Organización	Una (1) medición del clima organizacional
	% Implementación SGSST	Un (1) SGSST implementado
	% Implementación Sistema de evaluación de desempeño	Un (1) Sistema de evaluación de desempeño implementado
<b>27.</b> Planeación y administración eficientemente de los recursos financieros de Canal trece para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la generación de su valor público.	Informe financiero de los proyectos	Un (1) informe mensual de seguimiento a los proyectos
<b>28.</b> Fortalecimiento de la gestión de recursos físicos	% Ejecución de acciones de seguimiento	100% de las acciones de seguimiento ejecutadas
<b>29.</b> Fortalecimiento de la gestión documental	% Implementación del Programa de gestión documental	Un (1) Programa de gestión documental implementado
<b>30.</b> Fortalecer el proceso de gestión jurídica y contractual	%Ejecución de acciones de fortalecimiento de la gestión jurídica	100% acciones ejecutadas
	%Ejecución de acciones de fortalecimiento de la gestión contractual	100% acciones ejecutadas
<b>31.</b> Fortalecer los espacios y canales de comunicación interna y externa del Canal Trece.	% Ejecución plan de comunicación interna y externa	Un (1) plan creado y ejecutado
<b>32.</b> Implementar acciones que permitan la interacción con el ciudadano.	%Ejecución de acciones de participación ciudadana	100% acciones adelantadas de participación ciudadana

# 3. SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO

## 3.1 SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO

El seguimiento y control a la implementación del Plan Estratégico estará a cargo del Proceso de Planeación Estratégica, se realizarán seguimientos trimestrales con fechas de corte a 31 de marzo, 30 de junio, 30 de septiembre y 31 de diciembre, que permitirá a la Gerencia o al grupo de actores interesados conocer el estado de avance de las perspectivas estratégicas, objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas a través del sistema de indicadores definido.

Los indicadores estratégicos tendrán a su vez indicadores de Planes de Acción Operativos que permitirán contribuir a su resultado y garantizarán el cumplimiento de lo proyectado en la plataforma estratégica de Canal Trece.

Como metodología de consolidación del sistema de indicadores, el área de Planeación bajo la metodología Balanced Score Card (BSC) creará un tablero de control de resultados con medición.

# 4. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

## 4.1 EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La evaluación del cumplimiento e impacto en la implementación del Plan Estratégico estará a cargo de Control Interno, a través de ejercicios documentados de auditoría registrará el avance de las perspectivas estratégicas, objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas a través del sistema de indicadores definido, así como el cumplimiento de las disposiciones, los métodos y/o procedimientos utilizados por cada una de las áreas o procesos del Canal para alcanzar dichos resultados.

# 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Serna Gomez, H. (2008). *Gerencia Estratégica* (10a Edición ed.). Bogotá, D.C., Colombia: 3R Editores.
- Pearce II, J. A. (1982). *The company mission as strategic tool*. Spring: Sloan Management Review.
- Chandler, A. (1962).
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía*.
- Hart, S., & Milstein, M. (2003). *Creating Sustainable Value*. Academy of Management Executive.