



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA
AUDIOVISUAL**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

MARCELO ARTURO RUIZ PAREDES

**PROFESOR GUÍA:
TEODORO WIGODSKI SIREBRENK**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
MARÍA TERESA CORDOVEZ MELERO
JORGE LARA BACIGALUPPI**

**SANTIAGO DE CHILE
ABRIL 2012**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: MARCELO RUIZ PAREDES
FECHA: 24/04/2012
PROF. GUIA: SR. TEODORO WIGODSKY SIREBRENİK

Estrategia de negocios para una empresa productora audiovisual

El presente trabajo de título corresponde al desarrollo de una planificación estratégica para la empresa “Comunicaciones e Ingeniería Acosta Hermanos Ltda.”, también conocida como “Creastudio”. Esta empresa se desenvuelve en la industria de la televisión chilena, dedicándose principalmente a la producción técnica. Esto significa que brinda servicios de arriendo de equipos técnicos junto con la operación de los mismos, manteniéndose al margen del ámbito creativo, es decir, del contenido de los programas que pudiese realizar. La finalidad de este trabajo consiste en desarrollar una estrategia capaz de lograr posicionarla dentro del mercado, y competir de la mejor manera por brindar servicios a los diferentes actores de la industria.

Para llevar a cabo la planificación estratégica de la empresa, se han seguido los pasos tradicionales de una planificación. De esta forma se definieron la visión y misión, que permiten entender qué es la empresa y hacia dónde se dirige. Se realizó además un análisis del medio interno y otro del medio externo de la industria para conocer tanto las capacidades, productos y servicios que la empresa puede ofrecer, así como también determinar correctamente la industria en que se desenvuelve, los distintos actores que la componen y la mejor manera de hacerles frente. Posteriormente se realizó un análisis FODA que permite seleccionar la mejor combinación de estrategias competitivas que la empresa debe seguir.

Durante el desarrollo del trabajo, se observó en primera instancia que la industria a la que pertenece la empresa no solo consiste en la televisión, sino que en la producción y creación en general de producciones audiovisuales, pudiendo prestar más servicios que sólo arrendar sus instalaciones. En este contexto la empresa debe dedicarse a la gestión integral de producciones audiovisuales, que pueden ser videos publicitarios, programas de televisión, cine, servicios audiovisuales a empresas, entre otros. Estos servicios tienen un espacio para desarrollarse dentro de la industria, dado que se encuentra en crecimiento, con proyecciones interesantes a futuro y un mercado con condiciones favorables para una empresa con ganas de crecer.

Finalmente, el camino de desarrollo planteado para aprovechar las condiciones existentes consiste en una estrategia de diferenciación, apoyada de un proceso de diversificación concéntrica que busca fortalecer la posición de la empresa y mejorar su rentabilidad al participar directamente en varios segmentos de negocio complementarios entre sí. Para esto se han definido cuatro lineamientos principales, de lo que se desprenden diez planes específicos de acción. Estos lineamientos se basan en aumentar el número de servicios prestados por la empresa, fortalecer la relación con los clientes, la creación de un área comercial y el fortalecimiento de los recursos existentes. En conjunto se busca fortalecer la posición de la empresa y guiarla durante su etapa de crecimiento.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	ii
ÍNDICE GENERAL.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	vi
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes de la empresa.....	1
1.2 Antecedentes de la industria.....	2
1.3 Descripción del proyecto.....	3
1.4 Objetivos.....	4
1.4.1. <i>Objetivo General</i>	4
1.4.2. <i>Objetivos Específicos</i>	4
2. MARCO CONCEPTUAL.....	5
2.1. Identificación de la visión de la empresa	5
2.1.1. <i>Ideología Central</i>	5
2.1.2. <i>Futuro soñado</i>	5
2.2. Definición de la misión de la empresa	6
2.3. Análisis interno/externo.....	6
2.3.1. <i>Análisis Interno: Cadena de valor aplicada a Servicios</i>	7
2.3.2. <i>Análisis Externo</i>	9
2.4. <i>Análisis FODA</i>	11
2.5. <i>Agenda estratégica</i>	12
2.6. <i>Metodología</i>	13
3. PROCESO DECLARATIVO	16
3.1. Declaración de la misión de la empresa.....	16
3.1.1. <i>Determinación del marco temporal</i>	16
3.1.2. <i>Determinación del alcance y las competencias únicas del negocio</i>	16
3.1.3. <i>Desafíos generados por el alcance y las competencias únicas</i>	21
3.1.4. <i>Declaración de misión</i>	22
3.2. Declaración de valores y futuro soñado.....	22
3.2.1. <i>Valores de la empresa</i>	22
3.2.2. <i>Futuro soñado</i>	23
3.3. Declaración de visión	23
4. ANÁLISIS INTERNO	24
4.1. Descripción de la empresa	24
4.1.1. <i>Historia de la empresa</i>	24
4.1.2. <i>Principales servicios</i>	24
4.1.3. <i>Principales clientes</i>	25
4.2. Justificación de la pertenencia de la empresa al rubro de servicios	26
4.3. Análisis de la Cadena de valor de servicios	26
4.3.1. <i>Eslabones Primarios Controlables</i>	27
4.3.2. <i>Eslabones Primarios No Controlables</i>	29
4.3.3. <i>Eslabones de apoyo</i>	30
4.3.4. <i>Resumen cadena de valor de servicios</i>	33

5. ANÁLISIS EXTERNO	35
5.1. Descripción de la industria.....	35
5.1.1. Operadores de cable en Chile.....	35
5.1.2. Canales de televisión en Chile.....	37
5.1.3. Productoras de televisión.....	39
5.1.4. Agencias de publicidad.....	43
5.2. Análisis Pest	44
5.2.1. Dimensión Social.....	44
5.2.2. Dimensión económica.....	45
5.2.3. Dimensión política.....	45
5.2.4. Dimensión tecnológica.....	46
5.2.5. Oportunidades y amenazas PEST.....	46
5.3. Análisis de las fuerzas de Porter	47
5.3.1. Poder de los proveedores.....	47
5.3.2. Poder de negociación de los clientes	48
5.3.3. Productos y servicios sustitutos.....	49
5.3.4. Nuevos entrantes.....	50
5.3.5. Acciones gubernamentales	50
5.3.6. Rivalidad entre los competidores de la industria	51
5.3.7. Barreras de salida.....	52
5.3.8. Evaluación General.....	52
6. ANÁLISIS FODA	54
6.1. Matriz FODA	54
6.1.1. Resumen de oportunidades.....	54
6.1.2. Resumen de Amenazas.....	55
6.1.3. Resumen de Fortalezas	55
6.1.4. Resumen de debilidades.....	56
6.2. Análisis FODA y definición de estrategias.....	56
7. AGENDA ESTRATÉGICA.....	60
7.1. Planes generales	60
7.1.1. Ampliar el número de servicios prestados.....	60
7.1.2. Desarrollo del área comercial de la empresa.....	60
7.1.3. Fortalecer relación con clientes	61
7.1.4. Fortalecer y consolidar los recursos de la empresa.....	61
7.2. Planes específicos	62
7.2.1. Ampliar el número de servicios prestados.....	62
7.2.2. Desarrollo del área comercial de la empresa.....	64
7.2.3. Fortalecer relación con los clientes	65
7.2.4. Fortalecer y consolidar los recursos de la empresa.....	66
8. CONCLUSIONES	69
9. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	71
ANEXO 1: Alta definición (HD) v/s televisión digital.....	72
ANEXO 2: Extracto glosario televisión digital terrestre CNTV	75
ANEXO 3: Instalaciones técnicas Creastudio	77
ANEXO 4: Canales regionales de televisión abierta en Chile.....	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Inversión publicitaria en Chile 2010	2
Tabla 2: Matriz de análisis FODA.....	11
Tabla 3: Escala de evaluación de prioridades para el alcance del negocio.....	17
Tabla 4: Escala de evaluación de prioridades para las competencias únicas	17
Tabla 5: Evaluación de alcance de productos y servicios	18
Tabla 6: Evaluación del alcance del cliente	19
Tabla 7: Evaluación del alcance de canal	20
Tabla 8: Evaluación del alcance geográfico	20
Tabla 9: Evaluación de las competencias únicas.....	21
Tabla 10: Evaluación competitiva de marketing y ventas	27
Tabla 11: Evaluación competitiva del personal de contacto	28
Tabla 12: Evaluación competitiva del soporte físico y habilidades.....	28
Tabla 13: Evaluación competitiva de la prestación del servicio	29
Tabla 14: Evaluación competitiva de los clientes	30
Tabla 15: Evaluación competitiva otros clientes.....	30
Tabla 16: Evaluación competitiva dirección general y recursos humanos	31
Tabla 17: Evaluación organización interna y tecnología	32
Tabla 18: Evaluación infraestructura y ambiente.....	32
Tabla 19: Evaluación abastecimiento	33
Tabla 20: Evaluación competitiva eslabones cadena de valor.....	33
Tabla 21: Canales de televisión abierta con cobertura nacional	38
Tabla 22: Canales chilenos de televisión por cable	38
Tabla 23: Canales de regionales de televisión abierta, pertenecientes a la región metropolitana.	39
Tabla 24: Ventas del mercado de productoras en Chile	40
Tabla 25: Tabla comparativa de productoras técnicas.....	43
Tabla 26: Ventas para tres agencias estudiadas	44
Tabla 27: Atractivo según poder de negociación de los proveedores	48
Tabla 28: Atractivo según poder de negociación de los compradores	49
Tabla 29: Atractivo según disponibilidad de sustitutos.....	49
Tabla 30: Atractivo según riesgo de nuevos entrantes.....	50
Tabla 31: Atractivo según acciones gubernamentales.....	51
Tabla 32: Atractivo según intensidad de rivalidad entre competidores	51
Tabla 33: Atractivo barreras de salida.....	52
Tabla 34: Resumen atractivo de las fuerzas de Porter	52
Tabla 35: Evaluación general del atractivo de la industria.....	53
Tabla 36: Matriz FODA.....	54
Tabla 37: Cruce entre programas generales de acción y desafíos generados por la misión	57
Tabla 38: Cruce entre programas generales y oportunidades y amenazas.....	58
Tabla 39: Cruce entre programas generales y debilidades y amenazas	59
Tabla 40: Resoluciones posibles para televisión digital.....	73

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Cadena de valor aplicada a servicios.....	8
Ilustración 2: Las 5 fuerzas de Porter	10
Ilustración 3: Etapas de la planificación estratégica.....	13
Ilustración 4: Proceso declarativo.....	14
Ilustración 5: Ventas 2011 de la empresa.....	25
Ilustración 6: Organigrama de la empresa.....	31
Ilustración 7: Diagrama industria audiovisual en Chile e ingresos publicitarios año 2011	35
Ilustración 8: Aumento de la penetración de la televisión de pago en Chile.....	36
Ilustración 9: Participación TV Paga, septiembre 2010.....	37
Ilustración 10: Onda sinusoidal señal analógica.....	72
Ilustración 11: Patrón determinado por 12 puntos	72
Ilustración 12: Patrón determinado por 4 puntos	73
Ilustración 13: Resolución estándar	74
Ilustración 14: Alta resolución.....	74

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se desarrolla en la empresa “Comunicaciones e Ingeniería Acosta Hermanos Ltda.”, la cual opera bajo la marca “*Creastudio*”. Esta empresa se desenvuelve dentro de la industria de la televisión, prestando servicios de arriendo de equipos técnicos a canales y productoras de televisión.

En general, la industria de la televisión parece ser bastante conocida. Sin embargo, la variedad de actores que participan en ella y la complejidad de su funcionamiento interno no resultan ser evidentes. Para comprender la situación de la empresa y desarrollar una estrategia, es necesario conocer a los grandes actores del medio, así como el rol que juega cada uno de ellos en la cadena, cuyo producto final es un programa de televisión que será exhibido en pantalla.

1.1 Antecedentes de la empresa

“Comunicaciones e Ingeniería Acosta Hermanos Ltda.” es una compañía productora de televisión que lleva cerca de cuatro años en el mercado televisivo en Chile. Primero bajo el nombre de fantasía “*Crea ingeniería Ltda*”, y durante el último año bajo el nombre de “*Creastudio*”.

Desde sus inicios, su giro principal ha sido el arriendo de equipos técnicos y su operación para la producción de programas y series de televisión, destacando el estudio de televisión, equipado con altos estándares de calidad para producciones profesionales. También cuenta con una unidad móvil que permite grabar conferencias, conciertos y espectáculos en cualquier lugar. De esta forma se ha dedicado a la industria de la televisión chilena, enfocándose principalmente en la producción técnica, lo que significa que brinda servicios de arriendo de equipos técnicos junto con la operación de los mismos, dejando al margen el ámbito creativo, es decir la creación de contenidos y/o programas¹.

Respecto de sus resultados, estos primeros cuatro años han sido de altibajos para la empresa, estando cerca de la quiebra el año 2009. En el transcurso del último año, ha tenido un desarrollo positivo logrando por primera vez números azules en 2011, y espera lograr una consolidación durante el año 2012.

Algunos de los proyectos más relevantes en que la empresa ha participado son:

- Amango: Teleserie juvenil para canal 13, año 2008
- Concierto Natalino: Grabación de Concierto para edición de DVD, año 2008
- La habitación oscura: “*Reality show*” para canal Mega, año 2011
- Vive con el Deporte: Programa tipo panel, transmitido por canal “Vive! Deportes” en vivo, desde 2010 en adelante
- Síganme Los Buenos: Programa tipo *late show*, para canal “Vive! Deportes”, desde 2010 en adelante

¹ Más información y detalles de los equipos disponibles pueden obtenerse en la página web, www.creastudio.cl

- Videos publicitarios Instituto profesional Ipege, campañas admisión 2010, 2011 y 2012
- Video Clip canción “La Quintralada”, para teleserie “La doña” de Chilevisión, año 2011

Desde mediados del año 2010 la empresa mantiene relaciones con el canal “Vive! Deportes” al que le realiza actualmente la producción de dos programas. Ambos programas son completamente producidos por la empresa, logrando así incidir directamente en el contenido y gestionando no sólo los recursos técnicos, sino que también recursos humanos y económicos para su realización. Esta modalidad de funcionamiento fue solicitada por parte del canal, resultando una modalidad exitosa que se podría extender en el tiempo para nuevos proyectos.

1.2 Antecedentes de la industria

La industria de la televisión en Chile, en la cual se enmarca la actividad productiva de la empresa estudiada, es una industria altamente competitiva que cuenta con una variada gama de actores, entre emisoras públicas y privadas, operadores de cable, empresas generadoras de contenido, externalización de servicios de producción y técnicos, junto con una fuerte componente publicitaria. Ésta última es representa cerca del 90% de los ingresos de la industria.

A continuación se muestra una tabla resumen donde se puede apreciar la composición de la inversión publicitaria en Chile y el peso de cada medio. Se han ordenado los medios por participación, marcando con un asterisco los medios en que la industria audiovisual tiene participación.

Tabla 1: Inversión publicitaria en Chile 2010

	2010 (MM\$)	2010 (MM US\$)	Participación (%)	Variación Real 2009 - 2010
Televisión*	\$ 274.984	USD 539	48,20%	8,30%
Diarios	\$ 153.903	USD 302	27,00%	20,30%
Vía Publica	\$ 42.636	USD 84	7,50%	13,20%
Radios	\$ 38.920	USD 76	6,80%	5,40%
Online*	\$ 23.577	USD 46	4,10%	28,10%
TV Pago*	\$ 22.001	USD 43	3,90%	35,30%
Revistas	\$ 12.263	USD 24	2,20%	6,20%
Cine*	\$ 1.892	USD 4	0,30%	32,20%
Total	\$ 570.176	USD 1.118	100,00%	13,1%

Fuente: Informe “Inversión 2010, Inversión publicitaria en medios” elaborado por ACHAP

Dentro de la publicidad online, aún hay una baja participación de producciones audiovisuales. Sin embargo, cada vez se ven más comerciales y cortos publicitarios diseñados para los medios web.

Adicionalmente a los actores de la industria, ésta se encuentra en un momento de grandes cambios, asociados a la discusión de la nueva ley de televisión digital y la entrada de nuevos actores que podrían cambiar profundamente los equilibrios existentes hoy.

1.3. Descripción del proyecto

Como se ha planteado anteriormente, la empresa en que se está desarrollando el presente trabajo tiene pocos años de existencia, durante los cuales ha pasado por momentos bastante delicados, superados principalmente en base a medidas de corto plazo. Durante el último tiempo, recién ha existido una intención de replantear la situación actual, pensar en el futuro del negocio y tomar decisiones tendientes a llevar a la empresa a un estado superior de desarrollo. En este contexto, se propone la realización de la presente memoria, que busca desarrollar la estrategia a seguir por parte de la empresa, elaborando una planificación estratégica.

En una primera instancia se planteó esta memoria como la evaluación técnica y económica del paso de la empresa a la televisión de alta definición. El primer objetivo planteado entonces fue la búsqueda de equipos de alta definición a costos accesibles para la empresa, y justificar su adquisición mediante la búsqueda de una necesidad dentro de la industria chilena, con una evaluación económica tendiente a decidir si invertir o no, así como la definición del momento óptimo.

Sin embargo, al comprender más del tema y la industria, quedó claro que no tenía mucho sentido centrarse en el cambio tecnológico ya que éste debía responder a una necesidad real de la industria, y ser sustentada por las definiciones estratégicas de la empresa, definiciones inexistentes al momento de abordar el tema. Esto llevo a replantear el trabajo, buscando definir la estrategia de la empresa para los próximos años.

La primera conclusión al replantear el tema de la memoria, fue que el objetivo planteado de buscar la mejor propuesta de equipamiento de alta definición era erróneo, dado que el mercado aún no requiere que la empresa realice este cambio². Esta primera conclusión reafirma la necesidad de la empresa de contar con una estrategia que defina los lineamientos a seguir, y la forma de continuar creciendo.

Finalmente el proyecto planteado para este trabajo consiste en el desarrollo de la estrategia de negocios para la empresa en cuestión, desarrollando una planificación estratégica que integre la visión y misión de la empresa, estudie su situación interna, el medio externo en que se desenvuelve, y finalmente establezca el camino de desarrollo que debe seguir.

² El retraso de la legislación sobre televisión digital, junto con el alto costo de los equipos HD han retrasado la migración de las producciones al HD, por lo que no se tiene claridad de cuando se dará este paso.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

- Desarrollar la planificación estratégica para la empresa Creastudio.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar la visión de la empresa.
- Identificar la misión de la empresa.
- Determinar los clientes potenciales y la industria en que participa la empresa.
- Realizar un análisis FODA de la empresa que permita reconocer su situación actual y medidas a tomar para potenciar la empresa.
- Declaración de la estrategia de la empresa y lineamientos que deben dirigirla.
- Definir una agenda estratégica que especifique tareas y objetivos claros para cumplir la estrategia.

2. MARCO CONCEPTUAL

Para desarrollar el presente trabajo, se han utilizado distintas teorías tendientes en su conjunto a crear la estrategia para la empresa estudiada, las cuales se detallan a continuación.

2.1. Identificación de la visión de la empresa

La visión de la empresa debe ser el punto de partida de toda estrategia, ya que ésta entrega los lineamientos y el marco valórico sobre el que se puede desenvolver. Sin una visión clara no hay estrategia que diseñar, ya que justamente lo que se busca es encontrar la mejor forma de cumplir la visión. Para identificar la visión de la empresa se propone desarrollar el esquema propuesto por los autores Collins y Porras³ en los cuales la visión se obtiene a partir de las “Ideologías centrales” y el “Futuro soñado”. Esto, porque la visión no se crea ni se desarrolla, sino que se “descubre” dentro de la organización.

2.1.1. Ideología Central

La ideología central responde a la razón de existir de la empresa, y los principios o valores que la guían, lo que se traduce en “valores centrales” y “propósito central”, aspectos presentes en la empresa y que son muy importantes saber distinguir.

- a. Propósito central⁴: Es la razón de ser de la empresa, planteada por sus fundadores desde su creación, y debe reflejar los ideales de las personas que trabajan en la organización y sus objetivos al trabajar en ella. El propósito central de la empresa debe guiar e inspirar a sus miembros.
- b. Valores Centrales: Son los principios que guían el actuar de la organización. Una definición importante es que los valores deben soportar el paso del tiempo, e independiente de la situación o de los eventos que ocurran, deben ser intransables incluso a costa de parecer perjudicar a la empresa en el corto plazo.

2.1.2. Futuro soñado

El futuro soñado busca tener una imagen de lo que la empresa debiera ser en un plazo de 10 años, considerando metas ambiciosas, y también una descripción concreta de cómo podría ser la empresa al lograr estas metas. A diferencia de la “ideología central” descrita previamente, el futuro soñado se logra a partir de un proceso creativo al interior de la organización.

³ Basado en el documento “Building your company's visión”

⁴ El propósito central es considerado por otros autores como la misión del negocio

2.2. Definición de la misión de la empresa

La misión de la empresa tiene fundamentalmente dos aristas que deben ser resueltas: el alcance del negocio, y las competencias únicas que se requieren para su desarrollo. Estos puntos deben considerar tanto la situación actual como los cambios deseados para lograr tener competencias realmente únicas en la empresa. Para esto, se propone seguir los siguientes pasos⁵:

- 1- Determinación del marco temporal: es fundamental, ya que un periodo de tiempo muy corto podría ser muy poco previsor, mientras que uno muy largo estaría basado puramente en la especulación. En este sentido, el marco temporal depende fuertemente de la industria, y de las circunstancias en que la empresa se encuentre inmersa.
- 2- Determinación del alcance y las competencias únicas del negocio y de cómo deben cambiar:
 - a. Alcance del producto: Se deben considerar todos los cambios críticos en los productos para reforzar la estrategia.
 - b. Alcance de los servicios: Se deben detectar qué nuevas iniciativas pueden mejorar la relación con el cliente de modo de brindarle una mejor experiencia.
 - c. Alcance del cliente: Habiendo definido quienes son los clientes, se hace necesario determinar los cambios de modo de llegar a los clientes objetivos de la empresa.
 - d. Alcance del consumidor final: En muchos casos es útil considerar al consumidor final como una entidad aparte. Se deben determinar qué acciones se pueden llevar a cabo para satisfacer de mejor manera sus necesidades.
 - e. Alcance del canal: Se refiere a los canales por los cuales la empresa se relaciona con sus clientes, y los cambios que se pueden implementar para fortalecerlos.
 - f. Alcance geográfico: El desarrollo geográfico es un paso importante en el crecimiento de las empresas, y se deben considerar los planes de crecimiento.
 - g. Alcance de las competencias únicas: La existencia o no de competencias únicas es de gran importancia para la empresa, y en caso de no existir actualmente, se deben identificar las competencias deseadas.
- 3- Declaración de la misión: La último es la declaración de la misión de la empresa, que debe escribirse de manera atractiva y considerando las dimensiones analizadas anteriormente. Esta declaración suele venir desde la alta dirección o los dueños de la empresa.

2.3. Análisis interno/externo

El análisis interno y externo de la empresa tiene por objetivo ubicarla dentro de su industria y entender su posición relativa en el mercado, así como también comprender su funcionamiento interno. Este es un análisis fundamental para construir la estrategia de una empresa, ya que entrega un diagnóstico preciso de la situación actual, y permite tomar medidas tendientes a fortalecer la empresa.

⁵ Basado en el libro "The delta model", capítulo 5

Para terminar, se deben realizar y consolidar los análisis internos y externos, de modo de pasar del diagnóstico, a una serie de acciones y decisiones que permitan que la empresa se desarrolle.

2.3.1. Análisis Interno: Cadena de valor aplicada a Servicios⁶

La cadena de valor es una herramienta desarrollada por Michael Porter en su libro “*Competitive advantage*” en el cual analiza “la contribución de valor que genera cada una de sus actividades principales, así como el que emerge de las interrelaciones entre ellas”⁷.

Sin embargo, este modelo tal como estaba planteado originalmente es más aplicable a industrias productivas y no tan fácilmente para las de servicios. Es por esto que se utilizará una variación del modelo de la cadena de valor realizada por Gustavo Alonso⁸. Esto, porque la mitad de las actividades propuestas por Porter carecen de sentido en una empresa de servicios, como lo sería la logística de entrada, salida, y en algunos casos la post-venta.

Resulta relevante establecer lo que se entiende por “servicios”, ya que se está utilizando una variación del modelo explícitamente para ellos. Según Phillip Kotler la definición de servicio es: “Cualquier actividad o servicio que una parte ofrece a otra, y que básicamente es intangible y no tiene como resultado la posesión de algo.”

Para este efecto se pueden caracterizar los servicios según 4 dimensiones:

- a. Caducidad: Los servicios se extinguen en su prestación ya que no son almacenables, y posteriormente solo pueden percibirse o medirse los resultados de la prestación, sin embargo el servicio no es observable una vez terminado.
- b. Variabilidad: La calidad del servicio depende de quién lo ejecuta, así como también del contexto en que se realiza, por lo tanto un mismo servicio será diferente en cada prestación.
- c. Inseparabilidad: No se puede separar al servicio de quien lo realiza, siendo por lo tanto el prestador una parte intrínseca del servicio.
- d. Intangibilidad: Antes de comprado, el servicio no puede ser probado ni recibido parcialmente. Solo pueden tenerse referencias de prestaciones anteriores o a otros clientes, pero no son necesariamente un reflejo del servicio que será entregado.

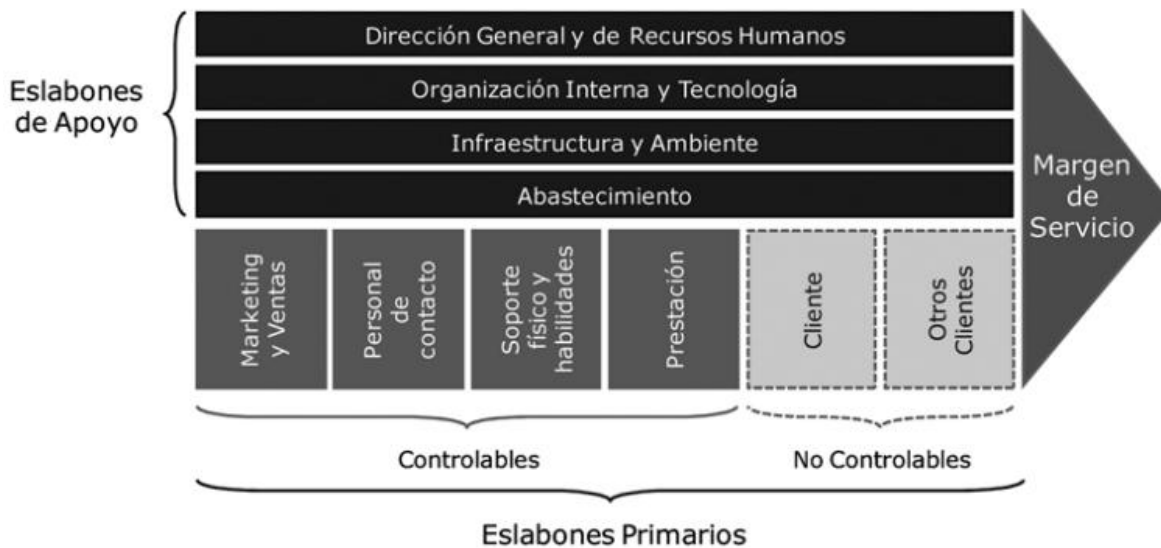
La cadena de valor propuesta por Alonso se divide en eslabones primarios, que pueden ser controlables o no, y en eslabones de apoyo. A continuación se presenta el modelo propuesto:

⁶ Basado en el paper “Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor” de Gustavo Alonso

⁷ Cita de “Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor”

⁸ “Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor”

Ilustración 1: Cadena de valor aplicada a servicios



Fuente: Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor

Los eslabones primarios se refieren a las actividades principales que deben realizarse para brindar el servicio. Se dividen en controlables, que son los que dependen de la propia empresa y que pueden ser modificados libremente, y en no controlables, que son los relativos a los clientes, y por ende externos a la organización.

A continuación se presenta una breve descripción de cada uno de los elementos de la cadena:

- Eslabones Primarios Controlables
 - a. Marketing y ventas: Constituye el punto de partida de todo servicio al poner en contacto a la empresa con el cliente, de modo de poder llevar a cabo la prestación de éste.
 - b. Personal de contacto: Se refiere al personal que realiza la prestación y que interactúa directamente con el cliente. Esta interacción es crucial ya que dada la variabilidad de los servicios, la percepción del cliente estará fuertemente marcada por ella.
 - c. Soporte físico y habilidades: Se refiere tanto al equipamiento físico o tecnológico empleado para llevar a cabo la prestación, como los conocimientos y experiencias propias del prestador del servicio.
 - d. Prestación: Se refiere al servicio mismo que se está prestando, y su resultado. Lo relevante es brindar un servicio acorde a las expectativas del cliente y cumplir o superar sus exigencias.
- Eslabones Primarios No Controlables
 - a. Clientes: Los clientes contribuyen enormemente a la variabilidad del servicio entregado, al ser todos diferentes entre sí (incluso un cliente que vuelve no es exactamente el mismo cliente), por lo tanto es fundamental la relación con ellos. En este sentido se debe intentar controlar los posibles efectos adversos de este eslabón.

- b. Otros clientes: Este eslabón hace alusión a cómo las prestaciones de servicios a un cliente se pueden ver afectadas por la prestación entregada a otros clientes. Esto puede ser tanto por coincidencia temporal como física, o porque los recursos utilizados coincidan. En este caso es fundamental poder compatibilizar las prestaciones de modo que ninguno de los clientes se vea perjudicado.
- Eslabones de apoyo
 - a. Dirección general y de recursos humanos: Los miembros de la organización deben estar alineados con la visión de la empresa y focalizados en brindar el mejor servicio para los clientes.
 - b. Organización interna y tecnología: Este eslabón se refiere a la forma en que se estructura la empresa, de modo de facilitar la prestación de los servicios.
 - c. Infraestructura y ambiente: Se refiere al lugar físico donde se lleva a cabo la prestación del servicio.
 - d. Abastecimiento: Lograr un abastecimiento flexible y eficaz permite que ninguna de las actividades necesarias para la prestación del servicio se vean entorpecidas.

Finalmente el modelo de la cadena de valor para servicios termina con el “Margen de servicios”, que es el resultado de todo el análisis previo. El margen de servicio es lo que el cliente recibe y cómo percibe el servicio.

2.3.2. Análisis Externo

El análisis externo busca entregar información sobre la situación de la industria y de la sociedad en que se encuentra inserta una compañía, así como de las interacciones que se producen en ella. Para realizar este análisis se proponen dos modelos diferentes, que son el análisis PEST que busca estudiar el entorno de la industria, y el análisis de las 5 fuerzas de Porter que se centra en el análisis del entorno competitivo de la industria, o entorno inmediato.

2.3.2.1. Definición de la industria

Definir la industria en donde se desenvuelve la empresa resulta vital para poder hacer un análisis relevante de su medio externo. Para comprender la industria, se debe entender quiénes son sus clientes, los productos que requieren y quiénes son los posibles sustitutos de la empresa.

2.3.2.2. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

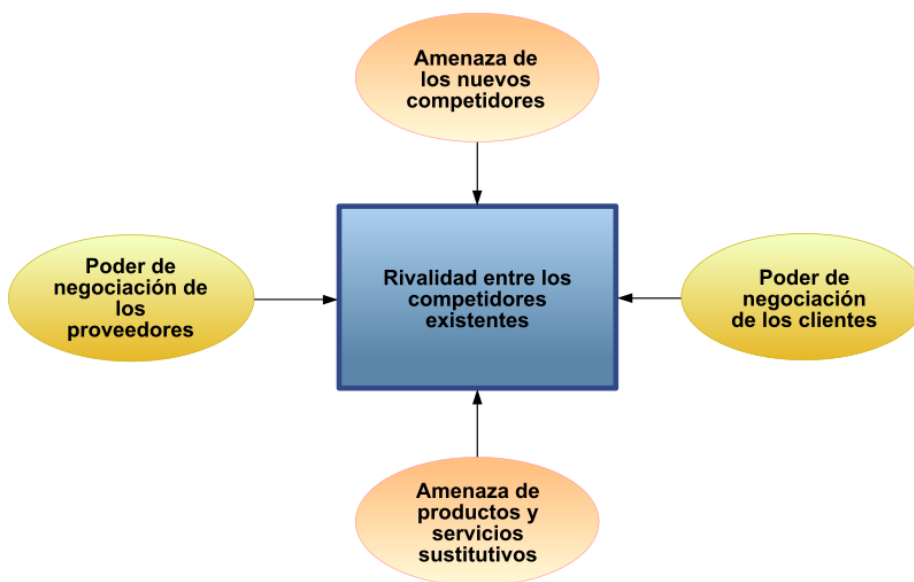
El modelo de Porter busca analizar una industria desde los distintos tipos de actores que la componen. En este modelo se consideran como actores relevantes los clientes de la empresa y sus proveedores, así como también considera las amenazas de la competencia y otros productos o

servicios sustitutos. Con estos elementos se puede analizar la intensidad competitiva de la industria.

A continuación se detallan las 5 fuerzas del modelo, su descripción y qué atributos les afectan.

- Intensidad de la rivalidad entre los competidores de la industria
- Amenaza de nuevos entrantes
- Amenaza de los sustitutos
- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores

Ilustración 2: Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: [Http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)

2.3.2.3. *Modelo PEST*

El análisis PEST se utiliza como marco para analizar la situación de un mercado particular en un momento determinado. Con esto se puede obtener una aproximación del potencial del mercado, crecimiento o declive y por lo tanto el atractivo del mismo. Para poder realizar este análisis, es crucial saber cuál es el foco del estudio, de lo contrario los resultados carecerán de toda utilidad. De esta forma se puede obtener información relevante para la planificación estratégica de una organización.

Este análisis se compone de cuatro dimensiones; política, económica, social y tecnológica. Estas se describen a continuación:

- a. Político: Se refiere a las regulaciones, leyes y factores políticos que pueden afectar positiva o negativamente a la empresa en su industria.

- b. Económico: Factores económicos que afectan al mercado, como crecimiento del país, estacionalidad o factores específicos de la industria, entre otros.
- c. Social: Se refiere a tendencias sociales que puedan afectar al mercado y la cultura en la que se encuentra inmerso.
- d. Tecnológico: Se refiere al desarrollo tecnológico de la industria, tanto de los competidores de la empresa como de los desarrollos disponibles en otros mercados y la posibilidad de acceder a ellos.

2.4. Análisis FODA

El análisis FODA sirve para clarificar la posición en que se encuentra una empresa en relación a su industria. Consiste en el estudio de las Fortalezas y Debilidades obtenidas realizar un examen interno de la empresa, y de las Oportunidades y Amenazas obtenidas del examen externo de la industria. Se obtiene como conclusión de los análisis previos y busca lograr una comprensión de la situación competitiva de la empresa.

Teniendo claro la situación competitiva de la empresa, y teniendo conciencia de los espacios de acción donde la empresa puede crecer, se pueden obtener los lineamientos estratégicos que debiera seguir para alcanzar su desarrollo. Estos lineamientos pueden ser desde un par de directrices a seguir para consolidar o corregir el rumbo de la empresa, hasta la realización de una estrategia completa, con planes de acciones y la definición de las estrategias genéricas y de crecimiento de largo plazo.

Tabla 2: Matriz de análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	OFENSIVOS Debe buscarse fortalecer y aprovechar las características que caen en este cuadrante.	DEFENSIVOS En este cuadrante se busca minimizar las debilidades para poder aprovechar las oportunidades presentes.
AMENAZAS	REORIENTACIÓN En este cuadrante es necesario tomar en cuenta las amenazas de modo de no perder las fortalezas.	SUPERVIVENCIA En este caso se busca lograr la supervivencia, atacando las debilidades propias y amenazas del medio externo. El caso extremo puede ser la liquidación de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, basado en revisión bibliográfica.

2.5. Agenda estratégica⁹

Teniendo claros los principales lineamientos de la empresa para su desarrollo futuro, la siguiente etapa consiste en la realización de una agenda estratégica que recoja los cambios propuestos en la misión del negocio, las fortalezas y debilidades derivadas del análisis interno y aproveche las oportunidades y amenazas descubiertas en el análisis externo.

Con esto en mente, la agenda estratégica es un conjunto coordinado de programas de acción que se separan en dos niveles, los planes generales y los planes específicos y que tienen por finalidad llevar a cabo la estrategia de la empresa.

2.5.1. Planes generales

Los planes generales de acción deben cubrir la totalidad del programa estratégico de la empresa. No deben ser demasiado numerosos, y deben ser capaces de permitir una coordinación adecuada de las tareas llevadas a cabo por la empresa. Además cada plan general se descompone posteriormente en una serie de planes específicos.

Cada plan general debe considerar los siguientes elementos:

- a. Descripción: Expresar el propósito y la meta del plan.
- b. Directivo responsable: Individuo que será responsable de supervisar la implementación del plan de acción.
- c. Indicadores claves para el control de gestión: Factores estables utilizados para evaluar el desempeño de la empresa.
- d. Descripción del primer hito: El primer producto tangible del programa general.
- e. Fecha del primer hito: Fecha en que debiera alcanzarse el primer hito.

2.5.2. Planes específicos

Cada plan general de acción debe ir respaldado con un conjunto de planes específicos, que ayuden a concretar el plan. Deben ser tareas concretas de corto plazo, identificables, controlables y evaluables con precisión. Cada programa específico debe considerar los siguientes elementos:

- a. Descripción: Relato de las actividades del plan.
- b. Declaración de costos: Estimación de los costos asociados a la implementación de los planes de acción.
- c. Declaración de beneficios: Estimación de los beneficios generales por la implementación del plan.
- d. Directivo responsable: Directivo a cargo de la supervisión y ejecución del plan.
- e. Procedimiento para controlar cumplimiento: Mecanismos que se utilizarán para controlar y evaluar los resultados del plan.

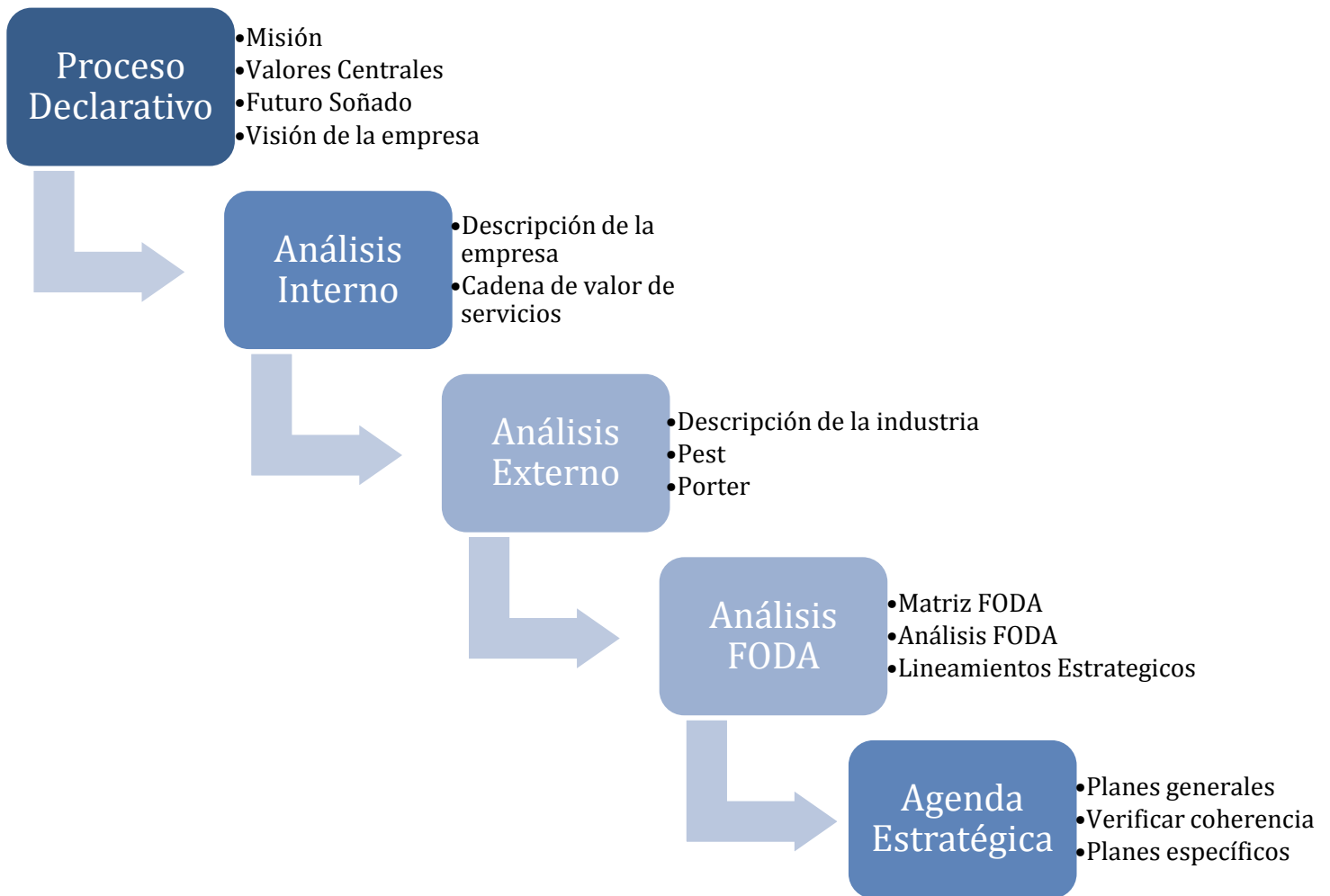
⁹Basado en el libro "estrategias para el liderazgo competitivo", capítulo 7

- f. Declaración de desempeño y metas: Metas que deben cumplirse mediante la implementación del plan.

2.6. Metodología

Para llevar a cabo el trabajo, se ha propuesto un marco teórico que busca comprender la empresa, así como también desarrollar la estrategia que ésta debiera seguir. Para esto se presentan las diferentes etapas y, las metodologías elegidas para cada una, y cómo se pretenden llevar a cabo.

Ilustración 3: Etapas de la planificación estratégica

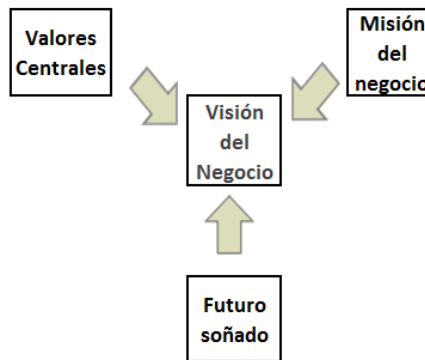


Fuente: Elaboración propia

2.6.1. Proceso declarativo

En esta etapa se busca declarar la misión y visión de la empresa. Para esto se considera seguir el siguiente esquema:

Ilustración 4: Proceso declarativo



Fuente: <http://www.quickmba.com/strategy/>

- Valores centrales y futuro soñado corresponden al planteamiento de Collins y Porras presentando en la sección 2.1
- Para obtener la misión del negocio se utilizará la metodología propuesta por Arnoldo Hax presentada en la sección 2.2
- Considerando lo anterior, se formula la visión del negocio.

2.6.2. Análisis externo de la industria

- Descripción de la industria
- Análisis PEST. Para llevar a cabo este análisis se considera realizar un levantamiento de información pública, a través de Internet, libros, publicaciones y juicios de expertos.
- Análisis de las 5 fuerzas del modelo de Porter. Para realizar este análisis se consideran reuniones y entrevistas con personas de cada uno de los actores presentes, junto con un levantamiento de informes sectoriales.

2.6.3. Análisis interno de la empresa

- Descripción de la empresa.
- Análisis de la cadena de valor para servicios: Para este análisis se consideran también entrevistas en profundidad con los miembros de la empresa, de modo de conocer a fondo su funcionamiento. Además se desea contrastar y validar esta información con la contraparte, en cada uno de los eslabones que se relacionan con alguna entidad externa a la empresa.

2.6.4. Análisis FODA

Este análisis consiste en resumen de los análisis interno y externo, para obtener la posición competitiva de la empresa, y un posterior análisis detallado de sus implicancias. Considerando toda la información obtenida previamente, se pretende consolidar y concluir sobre las características de la empresa y su entorno mediante el uso de la matriz FODA. A partir de ella se obtienen los temas generales que empresa debe abordar, los lineamientos estratégicos y las estrategias de desarrollo.

2.6.5. Desarrollo de la agenda estratégica

- a. Planes generales: Los temas generales derivados del FODA deben ser llevados a planes generales de acción.
- b. Para revisar la coherencia de los planes generales de acción, estos deben ser contrastados tanto con los desafíos generados en la misión, como con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para comprobar que respondan satisfactoriamente a la visión de la empresa y su situación competitiva.
- c. Formulación de los planes específicos de acción.

3. PROCESO DECLARATIVO

3.1. Declaración de la misión de la empresa

Para lograr la declaración de misión de la empresa se trabajó en conjunto con la gerencia de modo de definir el marco temporal y los alcances y competencias únicas que la empresa requiere para cumplir sus objetivos. Este ejercicio se hizo desde la observación de la empresa y sus ejecutivos, y se fue construyendo y corroborando iterativamente hasta quedar satisfechos con el resultado.

3.1.1. Determinación del marco temporal

Marco temporal: El marco temporal para la misión de la empresa en esta planificación estratégica es de 5 años. Se elige este periodo dada la etapa en que se encuentra la empresa, creciendo y con la convicción de lograr un mayor desarrollo. Además, la situación actual de la industria en Chile, se encuentra pasando por una etapa de cambios tecnológicos y regulatorios que podrían cambiar significativamente la realidad actual en el mediano plazo, por lo que más de 5 años parece un horizonte bastante lejano y variable.

3.1.2. Determinación del alcance y las competencias únicas del negocio

El alcance y las competencias únicas de la empresa se refieren a los aspectos que se deben abordar para lograr posicionarla de la mejor manera, según su propio proyecto. Estos se dividen en la situación actual, consistente en los alcances y competencias que actualmente tiene la empresa, y en el alcance y competencias que la empresa ofrecerá o debería ofrecer a futuro.

Para determinar qué tan importante es el alcance estudiado, se otorga un nivel de prioridad en la asignación actual o futura de recursos y esfuerzos para su desarrollo. En el caso de las competencias únicas, se evalúan según la existencia o no de una ventaja competitiva para la situación actual, así como la potencialidad de generar ventajas competitivas en el caso de la situación futura.

Para evaluar la prioridad del alcance y las competencias de la empresa, se utilizan las siguientes tablas, obtenidas del libro "Estrategias para el liderazgo competitivo".

Tabla 3: Escala de evaluación de prioridades para el alcance del negocio

Alcance	Prioridad	Producto, Servicio, Cliente, Consumidor, Canal, Geografía
Existente	--	.. Dejado de lado o eliminado
	-	.. Se le asignará un bajo nivel de importancia
	E	.. Seguirá recibiendo el nivel actual de recursos
	+	.. Se le asigna un alto nivel de importancia y recursos adicionales
	++	.. Se le asigna el nivel más alto de importancia y recursos
Nuevo	--	.. Considerado en forma muy tentativa para el negocio
	-	.. Considerado en forma tentativa para el negocio
	E	.. Recibirá el nivel necesario de recursos
	+	.. Se le asignará un alto nivel de importancia y recursos
	++	.. Se le asignará el más alto nivel de importancia y recursos

Fuente: "Estrategias para el liderazgo competitivo", Hax Majluf Editorial Granica 2004

Tabla 4: Escala de evaluación de prioridades para las competencias únicas

Alcance	Prioridad	La competencia única
Existente	--	.. Ya no proporcionará una ventaja competitiva
	-	.. Solo proporcionará una ventaja competitiva menor
	E	.. Será fuente de ventaja competitiva significativa
	+	.. Será fuente de una ventaja competitiva muy alta
	++	.. Será fuente de una ventaja competitiva fundamental y altamente diferenciada
Nuevo	--	.. Podría convertirse en fuente de una ventaja competitiva, pero su importancia es muy incierta
	-	.. Podría convertirse en fuente de una ventaja competitiva, pero su importancia es medianamente incierta
	E	.. Será fuente de una ventaja competitiva significativa
	+	.. Será fuente de una ventaja competitiva muy alta
	++	.. Será fuente de una ventaja competitiva fundamental y altamente diferenciada

Fuente: "Estrategias para el liderazgo competitivo", Hax Majluf Editorial Granica 2004

3.1.2.1. Alcance de los productos y servicios

Dentro del alcance de productos y servicios, se observa que la situación actual de la empresa, en que se dedicada principalmente al arriendo y operación de sus equipos técnicos, responde a una situación competitiva favorable que proporciona una ventaja competitiva, y que a futuro debiera mantenerse. Sobre los productos y servicios que la empresa tiene considerados para la situación futura, se aprecia que existen áreas como las asesorías técnicas, el desarrollo de videos publicitarios y arriendo de equipos móviles a las que la empresa les deberá prestar una alta prioridad dado su potencial de desarrollo.

Para determinar la importancia futura de los servicios ofrecidos por la empresa, toma en consideración los requerimientos realizados por los clientes, así como las tendencias observadas en ferias y conferencias de televisión.

A continuación se presenta una tabla resumen donde se pueden apreciar los productos y servicios, así como su situación actual y futura.

Tabla 5: Evaluación de alcance de productos y servicios

Alcance existente de productos y servicios	--	-	E	+	++
Arriendo de estudio de TV y equipos completos (salas de dirección, edición, maquillaje, etc.)			X		
Arriendo y operación de estudio			X		
Solución de imprevistos externos que afectan el servicio		X			
Nuevo alcance de productos y servicios	--	-	E	+	++
Arriendo Estudio			X		
Arriendo Sala de dirección + Sala técnica			X		
Arriendo Sala de maquillaje			X		
Arriendo islas de edición			X		
Contratación de Personal técnico			X		
Arriendo de equipos de video				X	
Asesoría técnica de preparación para proyectos externos					X
Producción técnica en terreno					X
Cobertura y/o registro de eventos		X			
Producción de videos publicitarios				X	
Unidad móvil (propia o subarrendada)				X	
Transmisión online			X		
Asesorías audiovisuales		X			
Locución y Doblaje			X		
Conformación de equipos de producción				X	

Fuente: Elaboración propia

El gran aumento en el número de servicios que busca brindar la empresa se explica por su interés en dedicar parte importante de sus recursos en lo que ha llamado “gestión audiovisual”. Ésta se entiende por ofrecer a los clientes no uno solo de sus servicios, sino que por realizar un paquete acorde a las necesidades de los clientes y vender un proyecto de tipo “llave en mano” en que la empresa se encarga de todos los aspectos relativos al proyecto. En este sentido se pueden combinar los distintos servicios para cubrir gran parte de las etapas de una producción, como la logística, preparación, implementación de los recursos y la ejecución misma. Este interés nace desde la necesidad de algunos de sus clientes de poder contar con una solución integral que permita lograr mayores eficiencias y economías, como lo son algunas productoras de contenido.

3.1.2.2. Alcance del cliente

El análisis del alcance de los clientes indica que actualmente la empresa se enfoca en dos segmentos de clientes que tienen un gran nivel de importancia. Estos son los canales de televisión y las productoras independientes. A estos dos segmentos, se pretender agregar a futuro el de las agencias de publicidad, el que tendría un alto nivel de importancia.

A continuación se presenta una tabla resumen con la evaluación del alcance de los clientes.

Tabla 6: Evaluación del alcance del cliente

Alcance existente de clientes	--	-	E	+	++
Canales de televisión				X	
Productoras independientes					X
Nuevo alcance de clientes	--	-	E	+	++
Agencias de publicidad				X	
Instituciones educacionales		X			
Clientes Corporativos			X		

Fuente: Elaboración propia

El segmento educacional se considera como un segmento a tener en consideración, ya que durante los últimos años se ha mostrado bastante activo en la adquisición de equipamiento audiovisual de gama baja¹⁰, por lo que se pueden considerar alianzas con instituciones para la realización de prácticas, laboratorios o talleres para cursos más especializados, lo cual se ha implementado durante los últimos dos años con un instituto profesional.

Por otro lado, al realizar el presente trabajo se observa que aunque se consideran importantes clientes algunas entidades externas a la televisión, como instituciones educacionales y clientes corporativos, poco se ha hecho en la práctica para alcanzarlos. Por esta razón, se considera bastante importante el evidenciar que los clientes pueden ser más de los que la empresa estaba considerando.

3.1.2.3. Alcance del canal

Al evaluar el canal de venta de la empresa, se observa que actualmente solo se cuenta con las relaciones con antiguos clientes para lograr vender, canal al que se le asignan todos los esfuerzos. Sin embargo a futuro aparecen nuevos posibles canales de venta, los que deberían tener al menos la misma importancia que el existente en la situación actual. De este modo la empresa podrá potenciarse y aumentar sus ventas.

A continuación se presenta la tabla resumen de la evaluación de los canales de venta.

¹⁰ En conversaciones con proveedores de la industria, han comentado la importancia que este segmento ha adquirido, en particular las universidades Santo Tomas y Uniacc.

Tabla 7: Evaluación del alcance de canal

Alcance existente del canal	--	-	E	+	++
Relación directa con clientes antiguos				X	
Nuevo alcance del canal	--	-	E	+	++
<i>Product Manager</i>				X	
Agencias de publicidad				X	
Redes de contactos				X	

Fuente: Elaboración propia

En la categoría de *product manager*, se pretende que los desarrollos de nuevas líneas de negocio de la empresa sean lideradas por un encargado en cada una. De este modo la fuerza de ventas aumente, y sea especializada en sus ventas.

3.1.2.4. Alcance geográfico

En la actualidad, la empresa dedica todos sus esfuerzos en la utilización de sus estudios propios, ubicados en la ciudad de Santiago de Chile. Sin embargo, a futuro aparece la intención de dedicar también esfuerzos al arriendo de unidades móviles que puedan prestar servicios en cualquier ubicación del país, así como también la posibilidad de contar con otros estudios de televisión. Este crecimiento geográfico debe buscar diversificar las fuentes de trabajo, aumentar que la capacidad de la empresa y diversificar sus riesgos junto con las fuentes de ingreso.

A continuación se presenta la tabla resumen de la evaluación del alcance geográfico.

Tabla 8: Evaluación del alcance geográfico

Alcance existente geográfico	--	-	E	+	++
Santiago, estudio existente				X	
Nuevo alcance geográfico	--	-	E	+	++
Chile, estudios temporales			X		
Santiago, nuevo estudio		X			
Chile, unidad móvil				X	

Fuente: Elaboración propia

3.1.2.5. Alcance de las competencias únicas:

Las competencias únicas de la empresa deben lograr marcar diferencias con el resto de los competidores, y con esto poder crecer por sobre la industria. Actualmente, la empresa basa sus competencias en su confiabilidad y experiencia, junto con una gestión eficiente que le permite optimizar los recursos. Sin embargo, para mantener el crecimiento y seguir con el desarrollo, son necesarias nuevas competencias, entre las que destacan la creación de equipos flexibles, tanto equipos humanos como técnicos, así como un constante desarrollo de nuevos servicios que le permitan comprender las tendencias y las necesidades de los clientes. Estas dos últimas competencias serán las mayores fuentes de ventajas competitivas a futuro.

A continuación se presenta la tabla resumen con el análisis de las competencias únicas de la empresa.

Tabla 9: Evaluación de las competencias únicas

Competencia única existente	--	-	E	+	++
Confiabilidad				X	
Experiencia			X		
Gestión eficiente			X		
Nueva competencia única	--	-	E	+	++
Equipos flexibles				X	
Desarrollo de nuevos servicios				X	

Fuente: Elaboración propia

3.1.3. Desafíos generados por el alcance y las competencias únicas

Al determinar los alcances actuales de la misión, así como las competencias únicas actuales y futuras que la empresa debe poseer, resulta fundamental identificar los desafíos que estos cambios imponen. Esto, ya que los desafíos a afrontar suponen una parte importante de la estrategia a seguir por la empresa, y más aún, toda estrategia bien diseñada y coherente debiera responder a estos desafíos planteados.

A continuación se presentan los desafíos que la empresa deberá superar para seguir su misión.

3.1.3.1. *Desafíos a partir del Alcance de producto y servicio*

- a. Diversificar la oferta de productos, segmentar realmente los servicios a ofrecer en base a la demanda y no en base a las capacidades físicas.
- b. Desarrollo de un área de asesoría técnica y comercial para la ejecución y desarrollo de nuevas producciones en conjunto con clientes importantes.
- c. Acceder a un mayor nivel de equipamiento e infraestructura, ya sea por medio de inversiones o de alianzas generadas con otras empresas complementarias.

3.1.3.2. *Desafíos a partir del Alcance del cliente*

- d. Para lograr abarcar nuevos clientes, es necesario contar con un área comercial que sea capaz de vender los servicios de la empresa y buscar nuevo negocios.

3.1.3.3. *Desafíos a partir del Alcance de canal*

- e. Para lograr generar ventas por más de un solo canal de distribución, se hace necesario generar contactos más fluidos con los clientes, así como un mayor seguimiento de los servicios prestados en el pasado.

3.1.3.4. *Desafíos a partir del Alcance geográfico*

- f. Abarcar nuevas zonas geográficas reviste el desafío de poder desarrollar equipos de trabajo que funcionen de manera eficiente y autónoma lejos de las oficinas centrales de la empresa.

- g. También es importante solucionar temas de logística y técnicos, para poder desarrollar los servicios en distintas locaciones. Para eso se pueden requerir nuevos equipamientos, alianzas con otras empresas, y la capacidad de montar rápidamente los servicios en cualquier lugar.

3.1.3.5. Desafíos a partir de los cambios en las competencias únicas

- h. El mayor desafío generado por las competencias únicas radica en brindar nuevos servicios a los clientes, ya que es necesario ir un paso más adelante, de modo de poder innovar en los servicios.
- i. Desarrollar la capacidad instalada de la empresa de manera de satisfacer las necesidades de los clientes, manteniendo siempre procesos y equipos flexibles.

3.1.4. Declaración de misión

Para lograr escribir la declaración de misión, se han tomado en cuenta todos los aspectos mencionados anteriormente de modo de traducirlos en una idea que resuma la razón de ser de la empresa.

“La misión de Creastudio es el desarrollo de producciones audiovisuales profesionales, planificando, asesorando y ayudando a sus clientes, enfatizando la gestión audiovisual y brindando soluciones adaptadas al cliente. Para esto se basa en la confianza conseguida gracias a relaciones duraderas y eficientes, que buscan lograr una alta rentabilidad de largo plazo para ambas partes. Esto se basa en una comunicación fluida con los clientes, que pueden pertenecer al mundo de la televisión, publicidad u otro tipo de empresa que busquen servicios relacionados con la producción audiovisual.”

3.2. Declaración de valores y futuro soñado

Para lograr la declaración de valores y futuro soñado de la empresa se han realizado sesiones junto con la dirección de la empresa, para conocer en detalle sus valores y futuro soñado. Estos valores y futuro soñado reflejan además la motivación original y forma de pensar de los fundadores de la empresa.

A continuación se presentan los resultados de estas sesiones.

3.2.1. Valores de la empresa

1. Siempre resultados de calidad para el estándar buscado por el cliente.
2. No vender un servicio sobredimensionado, acercándose a un valor justo.
3. Buscar flexibilidad y rapidez en las soluciones.
4. Ser parte de la solución y no de los problemas
5. Eficiencia en la gestión.

3.2.2. Futuro soñado

“Estar a cargo de las principales producciones audiovisuales realizadas en Chile para el mercado local e internacional, siendo reconocido como una empresa líder en el uso de las tecnologías y la gestión audiovisual.”

3.3. Declaración de visión

Finalmente se ha escrito la declaración de visión en base a todo lo expuesto anteriormente, y en conjunto con la dirección de la empresa.

"Creastudio debe ser la principal empresa realizadora y desarrolladora de producciones audiovisuales de Chile, atrayendo clientes locales e internacionales por la calidad de sus servicios y la confianza desarrollada en relaciones de larga duración y trabajo conjunto logrando altos retornos de largo plazo."

4. ANÁLISIS INTERNO

4.1. Descripción de la empresa

4.1.1. Historia de la empresa

Comunicaciones e Ingeniería Acosta Hermanos Ltda. nace el año 2007 como una empresa orientada a la prestación de servicios de ingeniería en telecomunicaciones y televisión, enfocándose principalmente en proyectos de diseño e implementación. Entre estos primeros proyectos la empresa estuvo a cargo del diseño e implementación del canal de televisión regional ABT, y del canal Teletrak que transmite las carreras de la hípica chilena.

Posteriormente, en el año 2008 y con el ingreso de nuevos inversionistas, la empresa tomó su forma actual dedicándose de lleno a la industria de la televisión. En esa etapa invirtió en el estudio de televisión que posee actualmente y en todos los equipos necesarios para su funcionamiento. En esta etapa su orientación principal era el arriendo de sus equipos, con un enfoque en la calidad de servicio y tecnología de punta a precios competitivos en la industria, por lo que se diseñó la infraestructura de modo de replicar un canal a pequeña escala.

4.1.2. Principales servicios

Como se ha mencionado anteriormente, la empresa se dedica principalmente al arriendo y operación de sus equipos, con lo cual ha desarrollado los servicios que se detallan a continuación. Adicionalmente, en el anexo 2 se pueden ver imágenes de los equipos utilizados para desarrollar estos servicios.

4.1.2.1. Arriendo de estudio

El estudio de la empresa se encuentra equipado de modo de ser autosuficiente para la producción de un programa de televisión. Por esta razón se arrienda un conjunto de estudio, cámaras, iluminación, salas de dirección, salas técnicas y de vestuario. Adicionalmente, en caso que los clientes lo requieran, también pueden contar con salas de edición u oficinas para tener un espacio de trabajo. La operación de todos los equipos es realizada por personal de la empresa, de modo de asegurar la calidad de las grabaciones.

El arriendo y operación de su estudio ha sido históricamente el principal servicio brindado por la empresa, representando además el mayor flujo de ingresos, y más estable en el tiempo.

4.1.2.2. Arriendo unidad móvil

Para realizar producciones al aire libre o si se requiere ir a grabar a algún sitio determinado, la empresa cuenta con una unidad móvil de alta definición que permite realizar grabaciones de alto nivel. Al igual que con el estudio, todos los equipos son operados por personal de la empresa de modo de asegurar la calidad de las grabaciones.

Si bien la unidad móvil no ha logrado una estabilidad o frecuencia de uso similar al estudio, sigue siendo un ingreso bastante interesante dado que posee un mayor nivel de rentabilidad.

4.1.2.3. Asesorías audiovisuales

Dada la experiencia lograda por la empresa y su personal, la empresa ofrece asesorías en el ámbito audiovisual, apoyando en el diseño de producciones, la instalación de los equipos o capacitación técnica.

4.1.2.4. Servicios de ingeniería

La ingeniería fue una de las motivaciones originales de la empresa, y ofrece el diseño y ejecución de proyectos de cableado estructurado, análisis de redes y diseño de canales de televisión. Sin embargo en el último tiempo esta línea ha sido dejada de lado, privilegiando la gestión audiovisual, y utilizando la ingeniería como un apoyo a la realización de nuevos proyectos, ayudando a garantizar la calidad ofrecida por la empresa.

4.1.3. Principales clientes

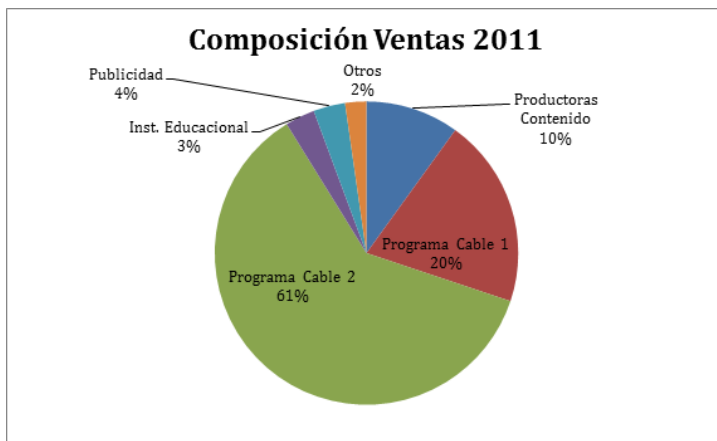
Los principales clientes de la empresa han sido en su mayoría productoras independientes y canales de televisión, que han arrendado las dependencias de la empresa para la realización de programas de televisión. Actualmente la empresa mantiene relaciones estables con el canal de cable “Vive! Deportes” al que le realiza la producción de dos programas. Además la empresa arrienda sus dependencias a un instituto profesional para la realización de los talleres prácticos de la carrera de técnico audiovisual.

En general los clientes de la empresa pueden dividirse en las siguientes categorías:

- Productoras
- Canales de televisión por cable
- Canales de televisión abierta
- Publicidad
- Otros

A continuación se presenta un gráfico que muestra la composición de las ventas durante el año 2011, por tipo de cliente.

Ilustración 5: Ventas 2011 de la empresa



Fuente: Balance consolidado Creastudio año 2011

4.2. Justificación de la pertenencia de la empresa al rubro de servicios

Cómo se planteó durante el marco conceptual, resulta relevante justificar el hecho de que esta es una empresa de servicios. A continuación se tratan las cuatro características que debe cumplir la empresa para ser considerada como de servicios.

a. Caducidad

Los servicios se extinguen en su prestación ya que no son almacenables. El servicio corresponde al desarrollo de la producción misma, su preparación, realización y posterior edición. Si bien el "producto final" se puede almacenar en una cinta de video, esto no corresponde al corazón del servicio brindado.

b. Variabilidad

La calidad de las producciones audiovisuales depende de quién las ejecuta, así como también del contexto en que se realizan. Para la realización de las producciones, la empresa cuenta con una serie de equipos profesionales, los cuales deben ser manipulados por personal calificado. Es por esto que los operadores son fundamentales para lograr un buen resultado. Es posible ver a diario como distintos individuos utilizan los mismos equipos logrando resultados de muy distintas calidades.

c. Inseparabilidad

El personal técnico y de producción es una parte más del servicio a entregar, ya que son ellos mismo quienes hacen posible su realización. Por lo tanto el servicio y el prestador son indivisibles.

d. Intangibilidad

Si bien es posible ver los resultados de servicios anteriores, y la empresa busca entregar una calidad de servicio estandarizada, no es posible entregar un servicio parcial, ni menos almacenar el mismo. Existen quienes consideran que el producto final, almacenado en una cinta o disco, corresponde al resultado del servicio sin embargo este es sólo el resultado de una serie de acciones que constituyen realmente la prestación.

4.3. Análisis de la Cadena de valor de servicios

La cadena de valor propuesta por Alonso se divide en eslabones primarios, que pueden ser controlables o no, y en eslabones de apoyo. A continuación se presenta el desarrollo de este modelo aplicado a la empresa.

Los eslabones primarios se refieren a las actividades principales que deben realizarse para brindar el servicio. Se divide en controlables, que son los que dependen de la propia empresa y que pueden ser modificados libremente, y en no controlables que son las relativas a los clientes y por ende externas a la organización. Adicionalmente, se propone calificar las diferentes características de cada eslabón, según la siguiente escala: Debilidad, Equilibrado y Fortaleza.

Este análisis ha sido desarrollado observando detalladamente el comportamiento de la empresa, conversaciones con la dirección y clientes. De este modo se ha logrado tener una apreciación del funcionamiento interno, de modo de plasmarlo en el modelo de la cadena de valor.

4.3.1. Eslabones Primarios Controlables

4.3.1.1. *Marketing y ventas*

Las ventas se realizan principalmente por medio de los gerentes ya que no existe una fuerza de ventas, y son los mismos clientes quienes se contactan con la empresa cuando requieren de sus servicios. En el último tiempo la empresa ha tomado una iniciativa mayor en contactar a sus clientes antiguos y ofrecer nuevamente sus servicios. Esta situación supone un gran obstáculo para el crecimiento de la empresa, que de no ser superado, puede significar un estancamiento prolongado.

A continuación se presenta una tabla con la evaluación competitiva de marketing y ventas de la empresa.

Tabla 10: Evaluación competitiva de marketing y ventas

Marketing y ventas	Debilidad	Equilibrado	Fortaleza
Venden los gerentes		X	
Fuerza de ventas	X		
Iniciativa viene por parte de los clientes	X		
Reconocimiento de marca		X	

Fuente: Elaboración propia

Como comentario adicional, se detalla que la marca “crea”, como comúnmente se refieren los clientes a la empresa estudiada, está asociada a un estudio de televisión de gran calidad, pero también se le asocia demasiado con el ámbito técnico, lo que le ha dificultado crecer en otras áreas, pero le ha permitido posicionar bien su principal servicio, que es el arriendo de su estudio.

4.3.1.2. *Personal de contacto*

Como no existe una fuerza de ventas en la empresa, la relación con el cliente siempre se da directamente con los gerentes en la etapa de negociación. Una vez cerrado el negocio, la prestación la entrega en la mayor parte de los casos el personal técnico de la empresa, bajo la supervisión del gerente técnico. El personal con que cuenta la empresa tiene una vasta experiencia, lo que permite asegurar un buen servicio. Además el tamaño relativamente pequeño de la organización permite al gerente técnico mantener un control cercano del funcionamiento.

A continuación se presenta una tabla resumen de la evaluación competitiva del personal de contacto.

Tabla 11: Evaluación competitiva del personal de contacto

Personal de contacto	Debilidad	Equilibrado	Fortaleza
Supervisión por parte del gerente técnico			X
Personal técnico calificado			X

Fuente: Elaboración propia

Estas características se deben principalmente al tamaño de la empresa, lo que permite al gerente técnico estar presente en todas las operaciones, a diferencia de lo que ocurre por ejemplo en un canal donde tienen varias producciones simultáneas, lo que no le permitiría supervisar directamente cada una. En caso de crecer, es un tema sensible que la empresa debe mantener para conservar una fortaleza importante, que le ha sido reconocida por varios clientes en el tiempo.

4.3.1.2.1. Soporte físico y habilidades

Dentro de este eslabón se contemplan accesorios que permiten desarrollar las prestaciones de mejor manera, así como las habilidades involucradas para este fin. Destacan en esta categoría las distintas opciones de grabación y almacenamiento de los programas realizados, según la necesidad del cliente; la posibilidad de transmitir en vivo vía microondas o fibra óptica; la posibilidad de recibir señales externas de distintas fuentes; y la flexibilidad que brinda la empresa para realizar modificaciones temporales o adaptarse a cambios de último minuto que puedan surgir.

A continuación se presenta una tabla resumen de la evaluación competitiva de los soportes físicos y habilidades.

Tabla 12: Evaluación competitiva del soporte físico y habilidades

Soporte Físico y Habilidades	Debilidad	Equilibrado	Fortaleza
Múltiples formato de grabación			X
Opción de Transmisión en vivo			X
Flexibilidad horaria para las prestaciones			X
Recepción desde múltiples fuentes		X	
Estudio Digital, no HD	X		

Fuente: elaboración propia

Un punto relevante en la proyección de la empresa será la situación que el estudio que posee no está equipado con tecnología de alta definición, sino que solo tecnología digital. Si bien esta situación se considera una debilidad, el análisis realizado permite considerar que esto no debiera afectar mayormente la situación en Chile durante al menos dos años, es decir, hasta el año 2014. Esto dado que aún no se define la nueva norma de transmisión digital, y que el cambio será gradual una vez definida. En este sentido incluso hay proveedores como Panasonic¹¹ que recomiendan retardar durante al menos un año todo proyecto de convertir estudios a tecnología HD.

¹¹ Fuente: representante de ventas Panasonic para Latinoamérica con quien se sostuvo un encuentro durante abril 2012 en feria NAB

4.3.1.3. *Prestación*

Dependiendo de la necesidad del cliente, la prestación puede ser más o menos extensa, sin embargo la parte relevante corresponde al desarrollo y ejecución de una producción audiovisual en particular. Esta prestación puede ser desarrollada dentro del estudio de la empresa, así como en exteriores. Durante el desarrollo mismo de la producción, la empresa debe asegurar su continuidad, evitar y/o solucionar imprevistos y lograr captar la situación que se busca recrear.

A continuación se presentan los aspectos que determinan la prestación, y una tabla con su evaluación competitiva para la empresa.

Tabla 13: Evaluación competitiva de la prestación del servicio

Prestación	Debilidad	Equilibrado	Fortaleza
Fluidez de la prestación			X
Posibilidad de modificar o agregar elementos durante la prestación			X
Reactividad frente a imprevistos			X
Asesoría al cliente antes y durante la prestación		X	

Fuente: Elaboración propia

Nuevamente se observa una fortaleza de la empresa, que responde al tamaño de la empresa. En caso de crecer, la empresa debe considerar esta característica de manera de no afectar su calidad de servicio.

4.3.2. *Eslabones Primarios No Controlables*

4.3.2.1. *Clientes*

Los clientes han sido principalmente de dos tipos, canales de televisión que solicitan la realización de un programa, o productoras independientes que postulan a espacios en la parrilla programática de los canales y los producen completamente fuera de ellos. El segmento de clientes "Canales" es un segmento de menor rentabilidad pero donde cada proyecto representa un gran volumen, lo que los hace muy interesantes. Sin embargo, solo existen unos pocos proyectos con estas características por año, y en general se definen a inicios del primer o segundo semestre. En el segmento de productoras independientes, se puede obtener una mayor rentabilidad, pero los proyectos son de menor tamaño y más irregulares en el tiempo, lo que hace difícil construir una relación sostenible en el tiempo abarcando solo este segmento.

Para sobreponerse a esto, la empresa está intentando generar alianzas con productoras independientes de mayor tamaño, que puedan asegurar una mayor estabilidad y volumen, fortaleciendo un nicho que puede ser muy rentable. En esta línea, aumentar el número de clientes se convierte entonces en una tarea fundamental para asegurar la continuidad de la empresa y su crecimiento.

A continuación se presenta una tabla con la evaluación competitiva de la empresa para el eslabón de clientes.

Tabla 14: Evaluación competitiva de los clientes

Clientes	Debilidad	Equilibrado	Fortaleza
Pocos clientes	X		
Canales de TV cable			X
Productoras independientes	X		
Alianzas con productoras		X	
Existencia de clientes estables			X

Fuente: Elaboración propia

La situación más rescatable de esta tabla es la identificación por parte de la empresa de clientes estables que ha logrado obtener en el tiempo, y que le permiten tener un mínimo de proyección. Sin embargo es una base aún insuficiente, que hace demasiado dependiente a la empresa de pocos clientes.

4.3.2.2. Otros clientes

La programación de los servicios, así como la clara delimitación de las características del mismo, minimizan los problemas que se pueden generar al tener más de un cliente haciendo uso de alguno de los servicios entregados por la empresa. Para esto también importa la flexibilidad y velocidad de reacción, de modo que frente a alguna situación que pueda afectar a los clientes, la empresa logre una solución alternativa que satisfaga las necesidades de todos ellos.

A continuación se presenta una tabla de la evaluación competitiva de la empresa para el eslabón de otros clientes.

Tabla 15: Evaluación competitiva otros clientes

Otros Clientes	Debilidad	Equilibrado	Fortaleza
Coordinación de horarios de prestación		X	
Mismo espacio físico para la prestación	X		
Flexibilidad de horarios			X
Potencial de crecimiento en infraestructura		X	

Fuente: Elaboración propia

4.3.3. Eslabones de apoyo

4.3.3.1. Dirección general y de recursos humanos:

Para lograr un buen servicio y calidad de atención, la empresa ha hecho énfasis en que su estructura y la relación con el personal deben estar alineadas con los objetivos de crecimiento de la empresa. De esta manera se ha construido una estructura liviana y flexible, donde se tiene un mínimo de personas que crece según los requerimientos. Se ha logrado entonces alinear los intereses de la empresa junto con sus trabajadores, de modo de poder hacer frente a distintas situaciones. Cabe destacar el tamaño de la organización que actualmente es una fortaleza, puede convertirse en una debilidad si las operaciones crecen demasiado y no se toman medidas para solucionarlo a tiempo.

A continuación se presenta una tabla de la evaluación competitiva de la empresa y su dirección general y de recursos humanos.

Tabla 16: Evaluación competitiva dirección general y recursos humanos

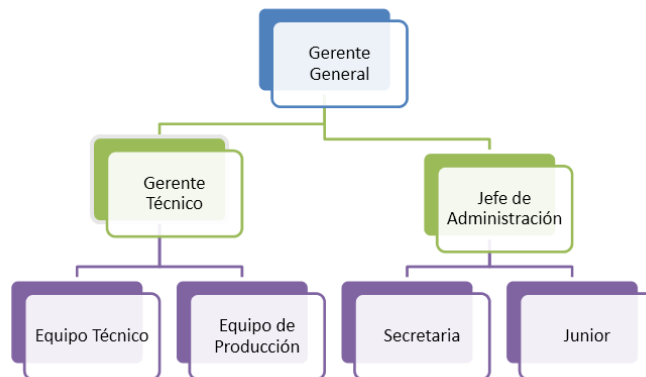
Dirección general y recursos humanos	Debilidad	Equilibrado	Fortaleza
Estructura organizacional		X	
Tamaño de la organización			X
Cultura organizacional		X	

Fuente: Elaboración propia

4.3.3.2. Organización interna y tecnología

La empresa tiene una estructura bastante simple, que se divide en un área funcional, donde está la gerencia técnica junto con la operación de los equipos, y un área de administración y finanzas. El organigrama se presenta a continuación.

Ilustración 6: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

El Gerente general está a cargo de la empresa en su conjunto, de la relación con los clientes y de administrar la empresa con la ayuda del jefe de administración. Actualmente la venta no ha sido una de sus funciones principales, dado que la empresa no ha impulsado directamente muchos negocios, pero debiera tomar un rol más activo en el desarrollo y ejecución de nuevos proyectos.

El Gerente Técnico es quien supervisa directamente la prestación de los servicios. Está a cargo de todo el personal técnico y de producción que se involucra en cada proyecto. Además, es quien gestiona los recursos técnicos y mantiene los equipos tecnológicos, asegurándose de que la empresa este siempre operativa.

A continuación se presenta una tabla de evaluación de la organización interna y tecnología.

Tabla 17: Evaluación organización interna y tecnología

Organización interna y tecnología	Debilidad	Equilibrado	Fortaleza
Roles definidos			X
Especificidad de las funciones		X	
Manejo de la tecnología			X
Acceso a nuevas tecnologías		X	

Fuente: Elaboración propia

4.3.3.3. Infraestructura y ambiente:

Para llevar a cabo las prestaciones, la empresa posee un estudio de televisión equipado con equipos de televisión digitales, sala de dirección, sala técnica, salas de edición, locutorio y oficinas para que los clientes puedan preparar sus grabaciones. Estas instalaciones están diseñadas para cumplir con los más altos estándares técnicos. Si la prestación fuera en terreno, la empresa dispone de una unidad móvil de televisión de prestaciones más limitadas, sin embargo puede cubrir una gran cantidad de servicios y mantener el estándar de calidad.

Ambas situaciones están pensadas de manera de poder brindar un servicio de alta calidad, en un ambiente diseñado y pensado para trabajar contra el tiempo como suele ocurrir en televisión.

A continuación se presenta una tabla de la evaluación competitiva de la empresa en las dimensiones de infraestructura y ambiente.

Tabla 18: Evaluación infraestructura y ambiente

Infraestructura y ambiente	Debilidad	Equilibrado	Fortaleza
Recursos técnicos			X
Espacios de trabajo integrados			X
Falta de espacios para trabajo simultáneo de más de un cliente	X		
Recursos para prestar servicios en exteriores	X		

Fuente: Elaboración propia

En esta dimensión, la característica más valorada por parte de los clientes ha sido tener integrados los distintos espacios para las producciones. Tener juntos el estudio, oficinas y salas de edición permite desarrollar de manera óptima los trabajos, terminando más rápido las distintas etapas. Esto ha sido determinante a la hora de cerrar nuevos contratos.

4.3.3.4. Abastecimiento

El abastecimiento de insumos para la prestación de los servicios de la empresa no representa una tarea relevante, dado que no existen insumos difíciles de obtener, o con una vida útil muy baja. A modo de ejemplo un insumo que podría ser crítico son las cintas de video que se utilizan para todas las prestaciones, sin embargo por su pequeño tamaño y bajo costo, la empresa dispone de una reserva suficiente para funcionar durante meses sin que esta situación genere un problema o mantenga demasiado capital inmovilizado.

A continuación se muestra una tabla de la evaluación competitiva con respecto al abastecimiento, donde queda en evidencia lo expuesto anteriormente.

Tabla 19: Evaluación abastecimiento

Abastecimiento	Debilidad	Equilibrado	Fortaleza
Acceso fácil y fluido con proveedores			X
Baja dependencia de proveedores para el funcionamiento día a día			X
Planificación y previsión anticipada de los insumos requeridos			X

Fuente: Elaboración propia

4.3.4. Resumen cadena de valor de servicios

Finalmente, a partir del estudio de cada uno de los eslabones anteriores, se puede resumir la situación general de la empresa y entender en que dimensiones posee fortalezas, mientras en cuales posee debilidades. Este ejercicio resulta fundamental para el desarrollo posterior.

A Continuación se presenta la tabla que resume la evaluación competitiva de cada eslabón.

Tabla 20: Evaluación competitiva eslabones cadena de valor

Eslabones	Debilidad	Equilibrado	Fortaleza
Marketing y ventas	X		
Personal de contacto			X
Soporte Físico y Habilidades			X
Prestación			X
Clientes		X	
Otros Clientes		X	
Dirección General y Recursos Humanos			X
Organización interna y Tecnología			X
Infraestructura y Ambiente		X	
Abastecimientos			X

Fuente: Elaboración propia

En primera instancia se observa que la empresa cuenta con la mayoría de los eslabones calificados como fortalezas, y sólo uno en calidad de debilidad. Este primer resultado parece bastante positivo, sin embargo, incluso en las categorías calificadas como fuertes existen aún debilidades que deben ser superadas. Para esto se ha desarrollado un listado con las fortalezas y debilidades de la empresa.

4.3.4.1. Fortalezas

1. La empresa cuenta con personal calificado para lograr prestar un servicio de calidad
2. Dentro de sus dependencias, cuenta con una variedad de opciones de servicios para sus clientes, pudiendo adecuarse a sus necesidades.

3. Flexibilidad en las operaciones, tanto para modificar previamente los servicios, como para reaccionar ante imprevistos.
4. Posee una estructura organizacional compacta y dependiente directamente de la demanda, lo que permite adaptarse a las circunstancias.
5. Concentra en una sola ubicación física una serie de servicios que la hacen equivalente a un pequeño canal de televisión, lo que permite brindar un servicio integral a sus clientes.
6. Posee una baja dependencia de proveedores externos, lo que elimina barreras al momento de ofrecer servicios.

4.3.4.2. Debilidades

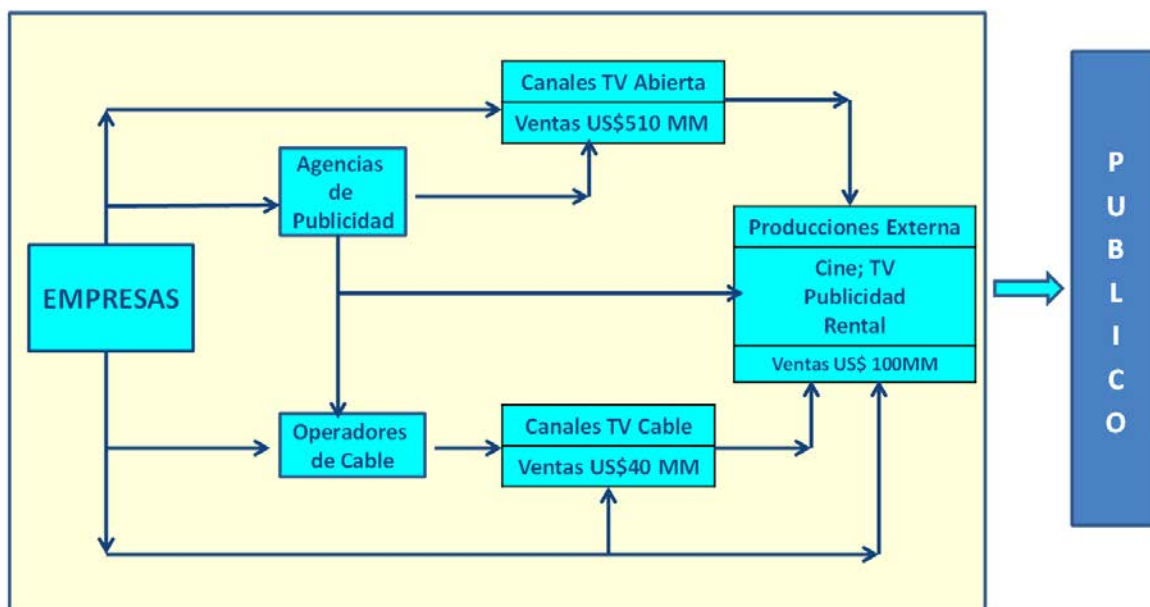
1. No existe una fuerza de ventas de la empresa, haciendo que éstas dependan de que los clientes se acerquen a la empresa, o los gerentes contacten clientes antiguos, lo que dificulta el acceso a nuevos clientes.
2. La empresa posee pocos clientes y no ha sido capaz de sellar nuevas alianzas con clientes que le aseguren un volumen de negocios estable en el tiempo.
3. Cuenta con un sólo estudio, lo que limita el número de clientes que lo pueden utilizar.
4. No cuenta con todos los recursos para realizar producciones mayores en exteriores con la unidad móvil que posee.

5. ANÁLISIS EXTERNO

5.1. Descripción de la industria

La industria audiovisual se compone de varios actores que hacen posible el desarrollo de producciones a distinto nivel, tanto para el cine, la televisión y los videos publicitarios. A continuación se describen los principales componentes de la industria, que son canales de televisión, agencias de publicidad, operadores de cable y empresas productoras, junto con un diagrama que incluye además un estimado de las ventas de cada grupo.

Ilustración 7: Diagrama industria audiovisual en Chile e ingresos publicitarios año 2011



Fuente: Incyc consultores

En el caso de los canales de cable con suscripción, como lo son algunos de películas o que transmiten el fútbol en vivo, tienen ingresos adicionales por concepto de suscripción mensual, y que pueden ser tanto o más importantes que la publicidad según el modelo de negocios utilizado por el canal.

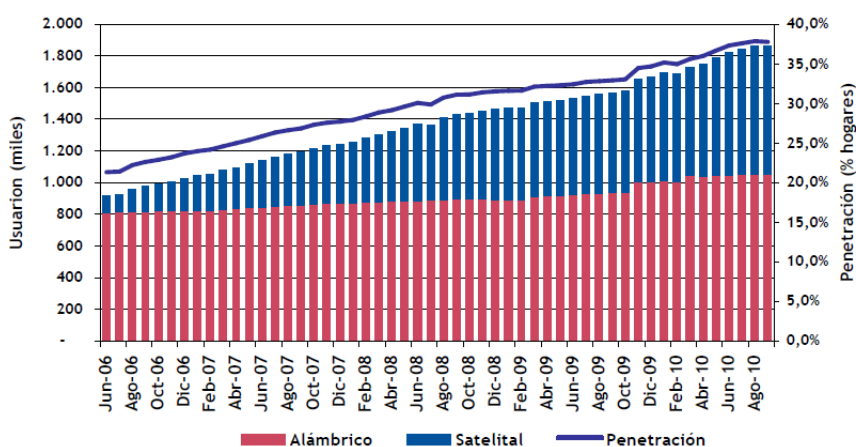
5.1.1. Operadores de cable en Chile

La televisión por cable en Chile ha tenido un gran desarrollo en los últimos años y está entrando en una etapa de consolidación muy importante, donde los productos que se ofrecen a los clientes han aumentado su complejidad y buscan diferenciarse, más allá de retransmitir los mismos canales que la competencia u ofrecer precios más bajos. Para lograr esto, los operadores

de cable consolidados en Chile han jugado un rol fundamental, aumentando la competencia y oferta de productos, sobre todo en los últimos años en que ha crecido el número de actores.

Al observar las cifras de la industria, queda en evidencia cómo durante los últimos años la penetración de la televisión por cable ha aumentado fuertemente, pasando desde una penetración de cerca de un 20% hasta un 40% de los hogares chilenos con acceso a la televisión por cable entre los años 2006 y 2010. Esta tendencia se ha mantenido e incluso podría ser mayor en la actualidad. Sin embargo este número es aún bajo comparado con Estados Unidos, o Colombia que poseen una penetración cercana al 80%¹² y son líderes en la región. De todos modos, si la tendencia actual se mantiene como en estos últimos años, se espera que la penetración en Chile alcance niveles similares los presentados por estos países.

Ilustración 8: Aumento de la penetración de la televisión de pago en Chile



Fuente: Informe Fitch Ratings sector Telecomunicaciones 2010

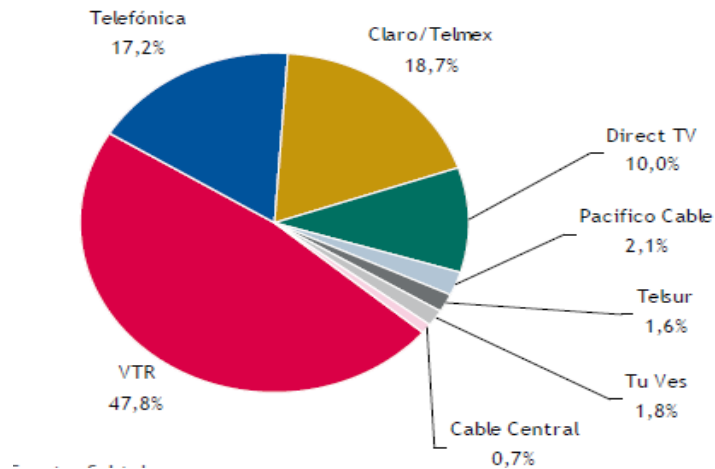
Esto significa que cada vez más la población chilena accede a los contenidos de la televisión por medio del cable, y no por medio de la televisión abierta. De este modo tiene acceso a una mayor cantidad de contenidos, incluidos los canales internacionales. Por esta razón, los operadores de cable tienen un gran peso dentro de la industria audiovisual, siendo una parte fundamental en la difusión y el acceso de la población a los contenidos audiovisuales.

Por último, vale la pena destacar el desarrollo que han tenido canales propios de los operadores de cable, así como también el surgimiento de canales exclusivos para el cable, y que se encuentran disponibles en la gran mayoría de los operadores. Entre estos ejemplos destaca el CDF, con la transmisión de los partidos de fútbol del torneo nacional chileno, ViaX y Zona latina que se encuentran en varios operadores de cable, y Vive! Deportes, canal deportivo exclusivo de VTR. Esto se encuentra en línea con la tendencia internacional, en que existen canales de cable con presencia que llega incluso a nivel mundial, como CNN, MTV, HBO o E Entertainment Television por nombrar solo algunos.

En la siguiente ilustración se pueden observar los principales operadores de cable en Chile, y su participación de mercado:

¹² Fuente: Estudio LAMAC (Latin American Multichannel Advertising Council) www.lamac.org

Ilustración 9: Participación TV Paga, septiembre 2010



Fuente: Informe Fitch Ratings sector Telecomunicaciones 2010

5.1.2. Canales de televisión en Chile

En Chile los canales de televisión pueden dividirse principalmente en 3 grupos, que son:

- Canales de televisión abierta con cobertura nacional.
- Canales de televisión abierta con cobertura regional y/o local.
- Canales de televisión por cable.

Esta clasificación no es estrictamente excluyente, en el sentido de que los canales de televisión abierta pueden estar en la parrilla de los operadores de cable, sin embargo un canal de cable no puede transmitirse por vía aérea, a menos que obtenga una concesión pasando a ser un canal de televisión abierta.

5.1.2.1. Canales de televisión abierta con cobertura nacional

Los canales de televisión abierta con presencia nacional son los que tradicionalmente se llevan la mayor parte de las audiencias y de la torta publicitaria. Son autosuficientes en la producción y ejecución de sus contenidos y en general están respaldados por grandes grupos económicos o instituciones. Además la mayoría de ellos tiene una operación de magnitud superior, lo que los posiciona en otro nivel con respecto al resto de los canales, tanto en audiencia como en infraestructura, recursos y ventas.

A continuación se presentan una tabla que muestra los canales nacionales de televisión abierta, su slogan y el grupo controlador:

Tabla 21: Canales de televisión abierta con cobertura nacional

Canal	Slogan	Controladores
TVN	El canal de Chile	Estado de Chile
Chilevision	TeVe de verdad	Turner Broadcasting System
Canal 13	Nos vemos en el 13	Grupo Luksic y empresas UC (PUC)
Mega	Me gusta	Grupo Bethia
UCV Televisión	Estamos en familia... UCV Televisión	PUC Valparaíso
La red	La red: Na'que ver	Alba communications group llc
Telecanal	Telecanal, te acompaña	Alfa tres S.A

Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Televisi%C3%B3n_en_Chile#Se.C3.B1ales

5.1.2.2. Canales de televisión por cable

Por último, los canales de televisión por cable son muy diversos tanto por su estructura como por su alcance geográfico. Estos ven limitada su cobertura a la de cada operador de cable. Por otro lado su nivel de equipamiento y de producción es muy variable, habiendo canales que poseen toda la infraestructura necesaria para llevar a cabo sus programas, otros que la externalizan con un tercero, y otros que básicamente compran programas o forman alianzas con productoras que llevan programas propios.

A continuación se muestra una tabla con los canales chilenos de televisión por cable:

Tabla 22: Canales chilenos de televisión por cable

CNN Chile	13 C	Vive! Deportes
Canal 24 Horas	ARTV	CDF básico
Vía X	ETC TV	CDF Premium
Zona Latina	TV Senado	TNE
Bang TV!	CDTV	Falabella TV

Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Televisi%C3%B3n_en_Chile#Se.C3.B1ales

5.1.2.3. Canales de televisión abierta con cobertura regional

Por otro lado, los canales de televisión abierta con presencia regional son un grupo mayor de canales, con presencia en determinadas zonas geográficas y realidades muy diferentes entre sí. Algunos de estos canales tienen buenas audiencias, pudiendo competir con los canales nacionales, mientras que otros prácticamente no tienen televidentes, ocasionando que muchas veces la propiedad del canal transite entre varios propietarios. En general estos canales tienen producciones pequeñas y sus instalaciones técnicas suelen ser muy inferiores a los canales nacionales.

A continuación se muestra una tabla de los canales regionales de televisión abierta, con presencia en la región metropolitana¹³, su slogan, zona de cobertura y la frecuencia que poseen:

Tabla 23: Canales de regionales de televisión abierta, pertenecientes a la región metropolitana

Canal	Slogan	Cobertura	Frecuencia
Liv TV	Otra televisión	Santiago	54 UHF
TV Nuevo Tiempo	El canal de la esperanza	Santiago	25 UHF
Más canal 22	-	Santiago	22 UHF
Canal 29	El canal de la gente	Santiago	29 UHF
TV8 Peñalolén	Nuestro canal, nuestra comuna	Peñalolén	8 VHF
ISB	La TV de San Bernardo	San Bernardo	44 UHF
Canal 39		La Pintana	39 UHF

Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Televisi%C3%B3n_en_Chile#Se.C3.B1ales

5.1.3. Productoras de televisión

La producción de contenidos no sólo se realiza dentro de los mismos canales, sino que también existe una industria que orbita en torno a ellos entregando propuestas independientes de contenido, aportando también en la ejecución y realización de las mismas. Es en este segmento donde se ubica la empresa en que se desarrolla el presente trabajo. Les empresas productoras pueden dividirse en dos categorías marcadas; productoras de contenido y productoras técnicas. También existe una categoría de productoras híbridas, que buscan desarrollar contenidos y realizarlos con equipos propios de modo de lograr mejores retornos. De todos modos,

¹³ Para efectos del presente trabajo se consideran solo los canales de la región metropolitana, el listado completo a nivel nacional puede encontrarse en el anexo 3.

independiente de si se dedican al contenido o a la producción técnica, las productoras prestan servicios a la televisión, videos publicitarios y, en menor medida, al cine.

Para tener una noción del tamaño de este mercado, y de las ventas que pueden tener estas empresas, se presenta a continuación una tabla donde se ve la repartición de las ventas según el tamaño de cada una, considerando las ventas anuales en 2007 y una proyección para 2011.

Tabla 24: Ventas del mercado de productoras en Chile

Segmento	% del mercado	Año 2007 US\$ MM	Año 2011 US\$ MM
Ventas Anuales menores a 20\$MM	21,90%	15,33	21,9
Ventas Anuales entre 20 y 50\$MM	21,90%	15,33	21,9
Ventas Anuales entre 50 y 200\$MM	15,70%	10,99	15,7
Ventas Anuales entre 200 y 500\$MM	23,40%	16,38	23,4
Ventas Anuales entre 500 y 2000\$MM	9,30%	6,51	9,3
Ventas Anuales mayores a 2000 \$MM	7,80%	5,46	7,8
Tamaño total de la muestra (US\$ MM)		70	100

Fuente: Basado en encuesta industria audiovisual en Chile, centro de estudios universitarios ceu-uniacc. Proyección año 2011 estimada en base a ejecutivos de la industria.

En rojo se marca el segmento al que pertenece la empresa estudiada. Esta tabla resulta bastante interesante ya que muestra el tamaño de la industria, así como la repartición de los ingresos. Además permite apreciar que en general es una industria poco concentrada al tomar en cuenta el desarrollo de contenido, publicidad, televisión, post producción y edición entre otras cosas. Esto muestra que existe mucho espacio aun para crecer si se ingresa a nuevos segmentos, lo que anteriormente no se consideraba tan relevante por parte de la empresa.

5.1.3.1. Productoras de contenido

Las productoras de contenido son empresas que en esencia se dedican a desarrollar contenidos para la televisión, inventando o readaptando formatos de televisión y escribiendo los guiones. Su negocio consiste en vender los programas a canales de televisión, y la realización del mismo en los términos del contenido, es decir pre producción, *casting* y selección de los rostros que participarán.

Estas empresas en general se relacionan directamente con los canales y no se preocupan de la ejecución del proyecto, sino que es un servicio externo, ya sea de parte de una productora técnica o directamente del canal al que le venden el programa. En este sentido, son clientes directos de la empresa estudiada en este trabajo, ya que justamente requieren de sus servicios para poder llevar adelante cualquier proyecto.

Para poder ser una opción interesante, las productoras técnicas deben ser capaces de garantizar disponibilidad, confiabilidad y capacidad para la producción de estos programas, además de competir con tarifas competitivas.

Otra de las razones por las que las empresas han elegido en el pasado trabajar con una productora y no directamente con el canal, ha sido la inexistencia de recursos disponibles, ya que no han podido calzar dentro de su esquema el nuevo programa, o porque los costos internos son mayores a los que se pueden obtener con proveedores externos.

Dentro de esta categoría se encuentran las siguientes empresas:

- Endemol: Es una de las principales productoras de contenido para televisión en el mundo, tiene su casa matriz en Holanda y filiales repartidas en todo el mundo, incluidos Chile y Argentina.
Se encuentra radicada en Chile desde el año 2004, especializándose en el segmento de programas de entretenimiento realizando programas como “El último pasajero”, “cuestión de peso” o “yo soy” entre otros, y que han sido transmitidos en los principales canales de Chile. Todos estos programas consisten en licencias desarrolladas por las filiales de Endemol en el mundo, adaptándolas a cada país, lo que le permite llevar los éxitos de un país a otro.
Durante el año 2011 la facturación estimada de Endemol Chile asciende a cerca de US\$ 1 millón, y proyectan un fuerte crecimiento para el año 2012¹⁴.
- Eyeworks Cuatro cabezas: Productora establecida en Chile desde 2004, es filial de una productora con presencia además en Argentina, España, Estados Unidos e Italia. Ha realizado programas para las más importantes cadenas chilenas, destacando el programa “Caiga quien caiga” para Mega. Otros importantes programas producidos en Chile han sido “la liga” y “planetario” entre otros.
- Cubo Negro: Productora chilena dedicada a la realización de series de ficción, videos institucionales y series de animación.
- Efe3: Productora ligada al actor Cristian de la Fuente, dedicada a la producción de series de televisión y cine. Recientemente lanzó la serie “prófugos” para la cadena HBO, siendo la primera coproducción entre una productora chilena y Hollywood. Busca realizar producciones en Chile para cadenas nacionales y extranjeras.
- Kike 21: Productora ligada al animador Francisco “Kike” Morandé. Su principal producción es el programa “Morandé con compañía” que se transmite en el canal Mega, sin embargo ha también ha participado de varios otros programas para el mismo canal como “la ley de la selva”.

5.1.3.2. *Productoras técnicas*

Las productoras técnicas son empresas que tienen como giro principal el arriendo de equipos de televisión a producciones independientes y a canales de televisión. Su fortaleza radica en la capacidad de reacción y el bajo costo de los equipos, al pertenecer a una empresa más pequeña con una estructura flexible. La empresa estudiada en esta memoria se ubica en esta categoría.

¹⁴ Fuente: Conversaciones con personal ligado a las finanzas de la empresa

Los equipos técnicos que poseen estas productoras van desde cámaras o equipos menores de audio y video, hasta completos móviles de televisión HD y/o estudios de televisión.

Algunas productoras técnicas del mercado chileno son:

- Chilefilms S.A: Es la empresa líder del rubro audiovisual en Chile y Latinoamérica, con una trayectoria de más de 60 años. Dentro de sus actividades, posee salas de cine a través de Cine Mundo, edición y post producción de cine a través de Cine Color, así como la copia de cintas para cine en sus laboratorios de cinematografía.
En el ámbito de interés del presente trabajo, también participa de la producción de televisión para lo que posee 4 unidades móviles de altas prestaciones, así como 6 estudios de televisión, que van desde los 80 metros cuadrados, hasta uno de 1500 metros cuadrados. En esta área tiene contratos de largo plazo con el canal CDF, el festival de viña del Mar, la transmisión de las eliminatorias para los mundiales de futbol, así como también gran parte de los torneos internacionales de categorías menores en futbol. Esta gran cantidad de contratos le permite realizar importantes inversiones y mantener todas sus unidades móviles con tecnología de punta.
Las ventas de Chile Films como grupo completo ascienden a cerca de US\$ 150 millones, y la producción televisiva un negocio menor para el grupo.
- BG Televisión: Empresa con filiales en Chile y Francia, donde ofrece el servicio de arriendo de unidades móviles para producción de televisión, así como transmisión satelital. Además de cubrir eventos en general, se ha especializado en la cobertura de noticias para medios extranjeros, brindando un entorno donde los corresponsales puedan desenvolverse mejor.
Se dedica al arriendo de una unidad móvil HD y dos unidades de *uplink* satelital.
- Creastudio: Empresa estudiada en el presente trabajo.
- Punto Visual: Empresa dedicada al arriendo de equipos para producción en terreno. Dispone de un móvil para pequeños eventos o conciertos, junto con un tráiler que puede adaptarse como oficinas de producción o camarín.
- JPF Cine: Empresa de arriendo de equipos de video para cine y publicidad. Además cuenta con 2 estudios, de 170 y 400 metros cuadrados.
- Rolama: Empresa especializada en el arriendo de equipos para cine y publicidad.
- Cine sur: Empresa especializada en el arriendo de equipos para cine y publicidad. Se concentra fundamentalmente en arriendo de equipos para producciones extendidas en el tiempo, como lo son largometrajes, series y teleseries para televisión.
Dentro de sus equipos poseen cámaras de cine alta¹⁵, equipos de iluminación, accesorios para dirección, equipos eléctricos y generadores.

Además de las empresas enumeradas anteriormente, existen otras empresas dedicadas a la prestación de servicios similares, aunque de menor tamaño. Existe una cantidad importante de

¹⁵ Cine Alta: denominación utilizada para la gama alta de cámaras de cine

personas ligadas al mundo audiovisual y de la televisión que han adquirido equipos en el tiempo, y que satisfacen necesidades específicas.

A continuación se presenta una tabla comparativa de las productoras técnicas mencionadas anteriormente.

Tabla 25: Tabla comparativa de productoras técnicas

Servicios Empresa	Móvil TV	Estudio TV (equipado)	Estudio	Antena Satelital	Arriendo Cámaras	Arriendo iluminación	Arriendo audio	Arriendo accesorios
Chile Films	4	6	-	-	Si	Si	Si	Si
BG Televisión	1	-	-	1	Si	-	-	-
Creastudio	1	1	-	-	Si	Si	-	-
Punto Visual	1	-	-	-	Si	-	-	-
JPF Cine	-	-	2	-	Si	Si	Si	Si
Rolama	-	-	-	-	Si	Si	Si	Si
Cine Sur	-	-	-	-	Si	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de mercado y entrevistas con otras productoras

5.1.3.3. Productoras integrales

En esta categoría de productoras se cuentan empresas que desarrollan contenidos, y que al mismo tiempo también poseen equipos técnicos que utilizan para sus producciones. En general se ubican en un desarrollo intermedio, haciendo producciones menores como publicidad, videos institucionales, pequeños programas de televisión, y en la parte técnica también cuentan con un listado reducido de equipos.

Dada esta situación es que también son clientes potenciales para una productora técnica, ya que su negocio realmente es el desarrollo de las producciones y la relación con el cliente, por lo que tener mayores o menores recursos técnicos no resulta relevante mientras tengan un mínimo que les permita funcionar en la mayoría de sus proyectos.

Dentro de esta categoría, las siguientes son algunas de las empresas que la componen:

- Broadeyes
- Pulsar producciones

5.1.4. Agencias de publicidad

El principal cliente en la televisión son las agencias de publicidad. Estas empresas desarrollan una estrategia publicitaria más amplia para sus clientes, y una parte importante de ésta

consiste en piezas audiovisuales, las que se contratan con proveedores externos y se insertan en la programación de los canales.

En esta relación, la agencia de publicidad busca un concepto, por lo que es trabajo de la productora lograr plasmarlo en una obra audiovisual. Aquí es donde entra a jugar un rol fundamental el que la empresa contratada sea una productora integral, que tenga experiencia en la realización de obras similares.

Existen cerca de 60 agencias de publicidad activas en Chile, siendo las siguientes algunas de las más conocidas, o con mayor participación de mercado:

- BBDO Chile
- Prolam
- Ogilvy
- TBWA/Frederick
- JWT
- Mc Cann Erickson
- 180 Grados

Entrevistando algunas agencias del mercado, se ha logrado obtener un valor aproximado de ventas de tres de estas agencias, así como su participación de mercado para el año 2011. Estas agencias son “Mc Cann Erickson” que es considerada una de las agencias más grandes, “Prolam” y “180 grados” que son dos agencias consideradas de tamaño medio. Estos valores permiten observar que el mercado de las agencias publicitarias se encuentra bastante repartido, ya que si bien las agencias tienen ventas elevadas, la participación de mercado es bastante baja.

Tabla 26: Ventas para tres agencias estudiadas

Agencia de publicidad	Participación de mercado	Ventas Año 2011 \$MM
Mc Cann Erickson	~ 11,5 %	\$70.000 MM
Prolam	~ 4,7 %	\$29.000 MM
180 Grados	~ 2,4 %	\$15.000 MM

Fuente: Personal entrevistado de cada agencia

5.2. Análisis Pest

Para la realización del análisis PEST, se han considerado los factores externos que puedan afectar a la industria en que se sitúa la empresa. Estos factores son de gran importancia ya que al tomar el alcance temporal a 5 años plazo, se deben considerar elementos exógenos como las políticas o cambios tecnológicos, cambios sociales o desarrollo económico de manera de anticiparse a cambios relevantes. Esto tanto para evitar situaciones negativas, como para aprovechar oportunidades que se están presentando, o pueden anticiparse.

5.2.1. Dimensión Social

Existe una fuerte migración de audiencia desde la televisión abierta hacia la televisión de pago, en que se puede apreciar una clara hegemonía de la televisión de pago en ciertos bloques

horarios y sobre todo en el segmento de público infantil. Al observar la parrilla programática completa, se aprecia que la TV de pago alcanza prácticamente el 50% de las preferencias, lo que contrasta con la realidad de hace algunos años, cuando la televisión abierta era ampliamente preferida. Este cambio se atribuye principalmente al mayor acceso de la población, gracias al abaratamiento de los costos, y a la mayor oferta propia de cada operador de cable.

Por otro lado, existe la percepción de que las producciones audiovisuales chilenas son de mala calidad, con un contenido basado en la farándula y los escándalos de sus protagonistas. Esta situación ha generado una demanda insatisfecha por lograr producciones de mayor nivel, desde programas y series de televisión, hasta el cine nacional. Esto se ha observado transversalmente en las peticiones de los canales nacionales, incluyendo TVN, Mega, Canal 13 y UCV, quienes han manifestado abiertamente la necesidad de contar con programas de humor, entretenimiento y también enfocados al segmento infantil¹⁶.

5.2.2. Dimensión económica

El crecimiento de la audiencia en la televisión por cable no se ha traducido aún en una mayor diversificación de la inversión publicitaria, la que se mantiene principalmente en los canales de televisión abierta. Sin embargo junto con el crecimiento de los operadores de cable y la mayor oferta que éstos tienen hoy en día, se espera que la inversión publicitaria se reparta entre más actores, lo que posiblemente hará surgir un nuevo espacio de oportunidades.

Por otro lado, la inversión en medios viene subiendo fuertemente, a un ritmo de 13% durante el año 2010, y más de 30% exclusivamente en televisión por cable¹⁷. De todos modos es importante recalcar que este impulso depende fuertemente de los ciclos económicos y que en épocas de crisis uno de los primeros recortes es la publicidad. Esto ocurrió en 2009 cuando, tras la crisis *sub prime*, la industria audiovisual vio un fuerte recorte de sus ingresos. Sin embargo en el largo plazo la tendencia ha sido al alza.

Además, durante 2010 y 2011 la irrupción de grandes grupos económicos en la industria, con la venta de los canales “Mega” al grupo Bethia, “Canal 13” al grupo Luksic, “Chilevisión” a Time Warner y “Más Canal” a Copesa, pueden darle un nuevo dinamismo promoviendo el crecimiento y aumentando la competencia.

Finalmente, los canales de pago han generado en los últimos años un nuevo modelo de negocios, con el CDF como principal ejemplo. Este representa un nuevo modelo de negocios para los canales, modelo que podría ser replicado por la televisión abierta una vez definida la nueva legislación de televisión digital, en caso de permitir la existencia de canales de pago por la vía aérea.

5.2.3. Dimensión política

Actualmente se encuentra en trámite la nueva ley de televisión digital terrestre que regirá las concesiones para los canales de televisión en las frecuencias UHF. Entre las implicancias de esta legislación se cuenta la calidad de imagen de los canales de televisión abierta (definición

¹⁶ Fuente: Reuniones sostenidas con productoras de contenido y personal de canales, quienes manifiestan la falta de programación para el público infantil, comedia y entretenimiento, ya que la oferta actual no considera estos segmentos lo suficiente.

¹⁷ Ver tabla 1

estándar o alta definición), el número de canales por cada señal (pueden ser desde 2 hasta 6) y la forma en que se concesionarán estas señales. Esto, porque hasta hoy no está claro si el mayor número de señales será repartido entre los mismos dueños que existen actualmente, si se abrirán licitaciones a nuevos actores, o si dentro de estas señales podrá haber canales de pago.

Otra arista de la legislación en trámite es el contenido de las nuevas señales, dado que podría exigirse eventualmente un mínimo de horas de programación cultural o de fomento a ciertos sectores específicos.

5.2.4. Dimensión tecnológica

Los avances tecnológicos de los últimos años en el ámbito de las telecomunicaciones han llevado a las transmisiones de televisión a pasar desde señales analógicas a señales digitales¹⁸, lo que ha generado cambios tanto en las normas técnicas como nuevas regulaciones. Esto ha producido un cambio de norma que afecta la transmisión de señales a través del espectro concesionado que utilizan los canales de televisión abierta. Sin embargo, su impacto se concentra solo en algunos de los actores de la industria y en una parte muy particular de la cadena del negocio. En especial porque los operadores de cable y la producción de la mayoría de los contenidos de televisión ya son digitales hace varios años.

Esto no significa que la norma seleccionada no afecte al resto de la industria, ya que los cambios de regulación y las potencialidades de la norma hacen crecer de manera importante al sector de los canales de libre recepción.

La norma de televisión digital adoptada por Chile, y para cuya implementación se está tramitando un proyecto de ley, es la norma “Brasileña”; una modificación de la norma desarrollada en Japón que ha sido impulsada por Brasil. Esta norma se conoce como “ISDB-TB”, y ha sido adoptada por la gran mayoría de los países latinoamericanos, incluyendo Brasil, Argentina, Colombia, Perú y Chile.

La característica más importante a nivel de industria de este cambio es la posibilidad de “multiplexar” una señal, lo que significa que en el mismo espectro radio eléctrico donde en la señal análoga cabe un canal, se podrán transmitir entre 2 y 6 canales según la calidad de la imagen. Esto implica que el número de canales de libre recepción se podría multiplicar hasta por 6 veces, lo que genera nuevas oportunidades para la industria, así como también grandes desafíos para poder aprovechar esta mayor capacidad.

Finalmente resulta importante destacar que los avances tecnológicos han llevado los precios de los equipos a la baja, por lo que se puede acceder equipos de altas prestaciones a valores significativamente menores en comparación con años anteriores.

5.2.5. Oportunidades y amenazas PEST

Finalmente, a partir del análisis PEST se deben formular las oportunidades y amenazas existentes en el entorno. Es importante rescatar que no todas son relevantes para la empresa, ya

¹⁸Para más detalles sobre las diferencias entre señales digitales y analógicas, ver Anexo 1

que pueden existir oportunidades en ámbitos que se hayan dejado de lado expresamente por los valores o la misión de la empresa. A continuación se detallan las oportunidades y amenazas emanadas del análisis PEST.

5.2.5.1. Oportunidades

1. La demanda por una generación de contenidos con un corte más cultural y menos centrado en la farándula genera espacios de creatividad que pueden ser aprovechados para potenciar la industria.
2. A pesar de la incertidumbre existente por la nueva legislación que entrará en vigencia, se espera que el número de actores relevantes en la televisión aumente y por ende haga de la industria más dinámica y competitiva.

5.2.5.2. Amenazas

1. El ingreso de grandes grupos económicos a la industria amenaza con hacer crecer aún más a los grandes actores, dejando cada vez menos espacio para los pequeños y medianos actores

5.3. Análisis de las fuerzas de Porter

Para determinar el atractivo competitivo de la industria se ha utilizado el análisis de las fuerzas de Porter. Para esto se analizan según varias dimensiones, calificándolas como “poco atractivas”, “neutro” o “atractivo”, tanto para la situación actual como la futura. Con este análisis, se podrá considerar el atractivo de la industria para cada una de las fuerzas, así como también tener una interpretación global de la misma.

A continuación se presentan los resultados obtenidos.

5.3.1. Poder de los proveedores

El poder de los proveedores en la industria audiovisual es relativamente bajo, lo que hace de la industria bastante atractiva. Esto, dado que los insumos requeridos para su funcionamiento no suelen ser demasiado costosos. Solo requieren de una gran inversión los equipos más especializados, aunque existen una gran cantidad de alternativas. Esto último, junto con el aumento de las tecnologías, han llevado los precios a la baja, tendencia que debería mantenerse. Adicionalmente, la vida útil de los equipos audiovisuales es bastante larga, lo que elimina la dependencia en los proveedores.

A continuación se presenta una tabla con las distintas dimensiones que componen el poder de los proveedores, así como el atractivo que generan en la industria.

Tabla 27: Atractivo según poder de negociación de los proveedores

Poder de los proveedores		Poco atractivo	Neutro	Atractivo	
Número de proveedores importantes.	Escasos			Actual Futura	Muchos
Disponibilidad de sustitutos para proveedores.	Baja			Actual Futura	Alta
Amenaza de integración hacia adelante de proveedores.	Alta			Actual Futura	Baja
Amenaza de la industria de integración hacia atrás.	Baja	Actual Futura			Alta
Contribución de proveedores a calidad de servicios.	Alta		Actual	Futura	Baja
Costo de la industria contribuido por los proveedores.	Alto		Actual	Futura	Bajo
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores.	Pequeña		Futura	Actual	Grande

Fuente: Elaboración propia

5.3.2. Poder de negociación de los clientes

Los clientes son la entidad para la cual la empresa existe, y a quienes debe satisfacer. En el caso de la industria audiovisual chilena, existe un número reducido de clientes importantes, es decir clientes con un gran volumen de negocios. Sin embargo como conjunto es una industria poco concentrada, en especial al considerar el mercado publicitario, o los servicios corporativos a empresas, en que hay un gran número de clientes. A futuro se prevé que el número de clientes aumente, tanto los grandes clientes como los pequeños clientes, dado el dinamismo de la industria y la irrupción de nuevas tecnologías con el consiguiente aumento en la facilidad de acceso para la población.

Por otro lado, existe un alto número de sustitutos de la industria, y existe un bajo costo en el cambio de los proveedores, que son factores que atentan contra su atractivo. Esto permite concluir que los clientes tienen actualmente un poder relativamente alto sobre la industria, aunque con el tiempo se espera una tendencia a la baja haciendo de esta industria más atractiva de lo que es en la actualidad.

A continuación se presenta una tabla con las distintas dimensiones que componen el poder de los clientes, así como el atractivo que generan en la industria actual y futura.

Tabla 28: Atractivo según poder de negociación de los compradores

Poder de los clientes		Poco atractivo	Neutro	Atractivo	
Número de clientes importantes	Escasos	Actual	Futura		Muchos
Número de Clientes	Escasos		Actual	Futura	Muchos
Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria	Alta	Actual Futura			Baja
Costo de cambio del comprador	Bajo	Actual Futura			Alto
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Alta		Actual Futura		Baja
Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja		Actual	Futura	Alta
Contribución a calidad o servicio de los productos de los compradores	Pequeña		Actual	Futura	Grande
Costo total de los compradores contribuido por la industria	Gran fracción		Actual Futura		Pequeña fracción

Fuente: Elaboración propia

5.3.3. Productos y servicios sustitutos

Los productos y servicios sustitutos para la industria audiovisual, no representan una situación demasiado relevante al calificarla como atractiva o no. Tanto la disponibilidad como el valor ofrecido por los sustitos se mantienen en rangos neutros, y sólo el costo de cambio del usuario entrega una situación poco atractiva, aunque es reversible al lograr una buena relación con los clientes.

A continuación se presenta una tabla con las distintas dimensiones que componen la amenaza de los sustitutos, así como el atractivo que generan en la industria actual y futura.

Tabla 29: Atractivo según disponibilidad de sustitutos

Disponibilidad de sustitutos		Poco atractivo	Neutro	Atractivo	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante		Actual Futura		Escasa
Costos de cambio del usuario	Bajos	Actual Futura			Altos
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos	Alta		Actual Futura		Baja
Precio/valor del sustituto	Alto			Actual Futura	Bajo

Fuente: Elaboración propia

5.3.4. Nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes no parece ser un tema demasiado preocupante por el momento. Las características de la industria hacen difícil la llegada de nuevos actores dado que existen barreras de entrada como las altas inversiones requeridas, las economías de escala y la importancia de contar con experiencia en el rubro. Sin embargo, esta situación aumenta el riesgo de entrada de un participante grande con intereses en industrias similares, que podría aprovechar estas mismas barreras a su favor.

A continuación se presenta una tabla con las distintas dimensiones que componen la amenaza de los nuevos entrantes, así como el atractivo que generan en la industria actual y futura.

Tabla 30: Atractivo según riesgo de nuevos entrantes

Barreras de entrada		Poco atractivo	Neutro	Atractivo	
Economía de escala	Bajas			Actual Futura	Altas
Diferenciación del producto	Baja		Actual Futura		Alta
Identificación de la marca	Baja			Actual Futura	Alta
Acceso a canales de distribución	Amplio		Actual Futura		Restringido
Requerimientos de capital	Bajos		Futura	Actual	Altos
Acceso a última tecnología	Amplio	Actual Futura			Restringido
Efecto de la experiencia	Sin importancia			Actual Futura	Muy importante
Acceso a RRHH capacitados	Amplio		Actual Futura		Restringido

Fuente: Elaboración propia

5.3.5. Acciones gubernamentales

Las acciones gubernamentales pueden jugar un rol muy importante en el desarrollo de las industrias. En el caso puntual de la industria audiovisual chilena, se aprecia un fuerte impulso gubernamental para desarrollar esta industria, como subconjunto de las industrias creativas. En el último tiempo las industrias creativas, entre las que se cuentan el cine, la publicidad, el teatro u otros medios de comunicaciones entre otras, han recibido un fuerte apoyo para fomentar el desarrollo cultural en Chile.

A continuación se presenta una tabla con las distintas dimensiones de las acciones gubernamentales, así como el atractivo que generan en la industria actual y futura.

Tabla 31: Atractivo según acciones gubernamentales

Acciones gubernamentales		Poco atractivo	Neutro	Atractivo	
Protección de la industria	Desfavorable		Actual Futura		Favorable
Regulación de la industria	Desfavorable			Actual Futura	Favorable
Coherencia de las políticas	Baja		Actual Futura		Alta
Propiedad extranjera	Limitada			Actual Futura	Irrestringida
Asistencia proporcionada a los competidores	Sustancial		Actual Futura		Ninguna
Subsidios a la industria	Bajos			Actual Futura	Elevados

Fuente: Elaboración propia

5.3.6. Rivalidad entre los competidores de la industria

La rivalidad entre los competidores es un tema esencial. En la industria audiovisual se observa una intensidad media de la competencia, donde si bien existen aspectos que la hacen poco atractiva, como la existencia de un número elevado de competidores, también existe un esfuerzo de diferenciación de las empresas, logrando muchas veces cautivar un nicho específico. Esto último se observa ya que en general las empresas intentan atacar nichos diferentes y ofrecer un producto distinto, de modo de no competir de con demasiados rivales.

A continuación se presenta una tabla con las distintas dimensiones que componen la rivalidad entre competidores, así como el atractivo que generan en la industria actual y futura.

Tabla 32: Atractivo según intensidad de rivalidad entre competidores

Rivalidad entre competidores		Poco atractivo	Neutro	Atractivo	
Número de competidores equivalentes	Importante	Futura	Actual		Bajo
Crecimiento de la industria	Lento		Actual	Futura	Rápido
Costo de almacenamiento	Alto	Actual	Futura		Bajo
Características del producto	Producto Genérico		A	Futura	Producto Especial
Aumentos de capacidad	Grandes Incrementos		Actual Futura		Pequeños incrementos
Diversidad de competidores	Alta	Futura	Actual		Baja
Intereses Estratégicos	Altos			Actual Futura	Bajos

Fuente: Elaboración propia

5.3.7. Barreras de salida

El aspecto más negativo en el análisis de la industria consiste en las barreras de salida. El conjunto de las actividades, conocimientos y activos físicos necesarios para desenvolverse en esta industria son bastante específicos y por lo tanto no es fácil la reconversión. Por esta razón el desarrollo realizado no tiene vuelta atrás existiendo altas barreras de salida.

A continuación se presenta una tabla con las distintas dimensiones que componen las barreras de salida, así como el atractivo que generan en la industria actual y futura.

Tabla 33: Atractivo barreras de salida

Barreras de Salida		Poco atractivo	Neutro	Atractivo	
Especialización de activos	Alta	Actual	Futura		Baja
Costo de salida de una vez	Alto	Actual	Futura		Bajo
Interrelación estratégica	Alta		Actual Futura		Baja
Barreras emocionales	Altas	Actual Futura			Bajas
Restricciones gubernamentales y sociales	Altas			Actual Futura	Bajas

Fuente: Elaboración propia

5.3.8. Evaluación General

Tras analizar los puntos anteriores, se presenta una tabla que resume el atractivo de cada una de las fuerzas. Con esto se tiene una idea global de la industria.

Tabla 34: Resumen atractivo de las fuerzas de Porter

Evaluación General	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo
Barreras de entrada			Futura	Actual	
Barreras de Salida		Actual	Futura		
Rivalidad entre los competidores			Actual	Futura	
Poder de los compradores		Actual	Futura		
Poder de los proveedores					Actual Futura
Disponibilidad de Sustitutos			Actual Futura		
Acciones de gobierno				Actual Futura	

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, a partir del análisis de las tablas anteriores se presenta una tabla única con el atractivo global de la industria tanto en la actualidad, como a futuro.

Tabla 35: Evaluación general del atractivo de la industria

Atractivo de la industria	Atractivo escaso	Atractivo medio	Atractivo Elevado
Evaluación general		A	F

Fuente: Elaboración propia

El resultado final de este análisis indica que la industria tiene en la actualidad un atractivo medio, lo que significa que es interesante para los actores que ya se encuentran en ella, y de ingresar, solo sería interesante para aquellos entrantes que pudieran aprovechar las oportunidades existentes. De todos modos, existe un gran número de amenazas, por lo que a pesar de tener un atractivo medio, no es una industria simple y se requiere de un buen posicionamiento para poder crecer por sobre la media. Sin embargo, las perspectivas futuras indican que el atractivo de la industria debería aumentar.

En general, se considera que es posible lograr crecimientos importantes para lo que a continuación están listadas las principales oportunidades y amenazas emanadas del análisis realizado, que deben ser tomadas en cuenta para lograr un desarrollo exitoso.

5.3.8.1. Oportunidades

1. El alto número de empresas proveedoras, así como la cantidad de sustitutos de sus productos, presentan una oportunidad de poder acoplarse a una industria en crecimiento, a un menor costo.
2. Una contribución creciente de la industria en lograr una mayor calidad en los productos de sus clientes, genera una oportunidad de integración hacia delante abarcando un mayor mercado potencial.
3. Las economías de escala, junto con un peso importante sobre el reconocimiento de marca y de la experiencia, brindan una oportunidad de consolidación ante la llegada de nuevos entrantes.
4. El fuerte apoyo gubernamental, por medio de numerosos fondos concursables para el desarrollo de la industria, supone una gran oportunidad de crecer asumiendo un bajo riesgo.

5.3.8.2. Amenazas

1. El aumento de los sustitutos, junto con un bajo valor asociado al cambio, representan una amenaza de pérdida de clientes.
2. La facilidad para acceder a las últimas tecnologías, junto con una disminución en los requerimientos de capital, abren la puerta a nuevos entrantes, sobre todo a grupos de alto poder económico que aprovechen las economías de escala existentes.
3. El alto número de competidores directos en la industria, sobre todo considerando una industria con empresas pequeñas y poco diferenciadas, genera la amenaza de caer en una guerra de precios y bajas rentabilidades.

6. ANÁLISIS FODA

6.1. Matriz FODA

A partir de los análisis internos y externos se obtienen un conjunto de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, que son las detalladas en los capítulos anteriores. Su desarrollo sirve para poder orientar las acciones de la empresa y formular su estrategia a partir de los lineamientos estratégicos que se extraigan.

A continuación la tabla de análisis FODA, donde cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se han abreviado como A_i , F_i , D_i y O_i . Después de la tabla 34 se puede ver la correspondencia de cada abreviación.

Tabla 36: Matriz FODA

		Fortalezas						Debilidades			
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4
Oportunidades	O1		X								
	O2		X	X				X	X		
	O3	X			X		X		X		
	O4		X			X		X	X		
	O5		X		X		X	X		X	
	O6			X	X			X	X		
Amenazas	A1	X		X		X		X	X		
	A2	X	X	X							X
	A3	X		X	X				X		X
	A4								X		

Fuente: Elaboración propia

6.1.1. Resumen de oportunidades

- O1. El alto número de empresas proveedoras, así como la cantidad de sustitutos de sus productos, presentan una oportunidad de poder acoplarse a una industria en crecimiento, a un menor costo.
- O2. Una contribución creciente de la industria en lograr una mayor calidad en los productos de sus clientes, genera una oportunidad de integración hacia delante abarcando un mayor mercado potencial.

- O3. Las economías de escala, junto con un peso importante sobre el reconocimiento de marca y el peso de la experiencia, brindan una oportunidad de consolidación ante la llegada de nuevos entrantes.
- O4. El fuerte apoyo gubernamental, por medio de numerosos fondos concursables para el desarrollo de la industria, supone una gran oportunidad de crecer asumiendo un bajo riesgo.
- O5. La demanda por una generación de contenidos con un corte más cultural y menos centrado en la farándula genera espacios de creatividad que pueden ser aprovechados para potenciar la industria.
- O6. A pesar de la incertidumbre existente por la nueva legislación que entrará en vigencia, se espera que el número de actores relevantes en la televisión aumente y por ende haga de la industria más dinámica y competitiva.

6.1.2. Resumen de Amenazas

- A1. El aumento de los sustitutos, junto con un bajo valor asociado al cambio, representan una fuerte amenaza hacia perder clientes.
- A2. La facilidad para acceder a las últimas tecnologías, junto con una disminución en los requerimientos de capital, abren la puerta a nuevos entrantes, sobre todo a grupos de alto poder económico que aprovechen las economías de escala existentes.
- A3. El alto número de competidores directos en la industria, sobre todo considerando una industria con empresas pequeñas y poco diferenciadas, genera la amenaza de caer en una guerra de precios y bajas rentabilidades.
- A4. El ingreso de grandes grupos económicos a la industria amenaza con hacer crecer aún más a los grandes actores, dejando cada vez menos espacio para los pequeños y medianos actores.

6.1.3. Resumen de Fortalezas

- F1. La empresa cuenta con personal calificado para lograr prestar un servicio de calidad.
- F2. Dentro de sus dependencias, cuenta con una variedad de opciones de servicios para sus clientes, pudiendo adecuarse a sus necesidades.
- F3. Flexibilidad en las operaciones, tanto para modificar previamente los servicios, como para reaccionar ante imprevistos.
- F4. Posee una estructura organizacional compacta y dependiente directamente de la demanda, lo que permite adaptarse a las circunstancias.
- F5. Concentra en una sola ubicación física una serie de servicios que la hacen equivalente a un pequeño canal de televisión, lo que permite brindar un servicio integral a sus clientes.
- F6. Posee una baja dependencia de proveedores externos, lo que elimina barreras al momento de ofrecer servicios.

6.1.4. Resumen de debilidades

- D1. No existe una fuerza de ventas de la empresa, haciendo que éstas dependan de que los clientes se acerquen a la empresa, o los gerentes contacten clientes antiguos, lo que dificulta el acceso a nuevos clientes.
- D2. La empresa posee pocos clientes y no ha sido capaz de sellar alianzas con nuevos clientes que le aseguren un volumen de negocios estable en el tiempo.
- D3. Cuenta con un solo estudio, lo que limita el número de clientes que lo pueden utilizar.
- D4. No cuenta con todos los recursos para realizar producciones mayores en exteriores con la unidad móvil que posee.

6.2. Análisis FODA y definición de estrategias

En la tabla 34 presentada anteriormente, se puede ver como se relacionan los distintos atributos de la empresa y la industria. De esta forma es posible observar qué oportunidades de la industria se complementan con las fortalezas de la empresa, o sirven para contrarrestar sus debilidades. De esta forma se ha llegado a cuatro lineamientos estratégicos, que buscan responder a la estrategia de la empresa. Estos lineamientos son:

1. Ampliar el número de servicios prestados.
2. Desarrollo del área comercial de la empresa.
3. Fortalecer la relación con los clientes.
4. Fortalecer y consolidar los recursos de la empresa.

Al considerar estos lineamientos estratégicos, se pueden identificar dos estrategias marcadas. Por un lado la diferenciación de la competencia, al buscar crecer desarrollando nuevos servicios y abriendo nuevos mercados de manera de responder integralmente a los requerimientos de los clientes, y por otro lado, un proceso de diversificación concéntrica aprovechando las fortalezas de la empresa que le permite desarrollar servicios sobre la base de los recursos y servicios existentes actualmente. Esto le permitirá ingresar a nuevos segmentos de negocios.

Otras posibles estrategias estudiadas para el desarrollo de la empresa fueron centrarse en los una políticas de precios bajos o buscar generar alianzas con otros competidores de manera de complementar la oferta de servicios en lugar de buscar un desarrollo propio. En primer lugar la estrategia de precios bajos no se considera como una opción viable dado que el volumen que los negocios pueden llegar a tener no sería suficiente para cubrir los costos y generar un margen, y además que la empresa no compite directamente con otra empresa con la que se pudieran comparar los precios. Por otro lado, la posibilidad de crecer por medio de alianzas con competidores de manera de complementar la oferta de servicios también ha sido descartada dado que no se observa en el mercado una buena oportunidad para generar un crecimiento importante. Las empresas existentes que podrían complementarse con la empresa estudiada tienen más similitudes que diferencias, por lo que no resulta evidente el beneficio de una posible alianza o fusión. De todos modos en algún momento podría llegar a ser interesante, pero por el momento el crecimiento orgánico parece ser la mejor alternativa.

Finalmente, para verificar la consistencia de los lineamientos estratégicos, en el sentido que consideren satisfactoriamente el FODA y cumplan los desafíos planteados por la misión de la

empresa, se han formulado las tablas 35 a 37 en que se revisa que no queden aspectos sin cubrir. Esto es especialmente importante ya que la estrategia de la empresa además de proponer una línea factible de desarrollo, tiene que ser consecuente con las definiciones planteadas desde un comienzo, de modo de lograr cumplir finalmente con la visión de la empresa.

Tabla 37: Cruce entre programas generales de acción y desafíos generados por la misión

Definición del programa general de acción	Ampliar el número de servicios prestados	Desarrollar el área comercial	Fortalecer relación con los clientes	Fortalecer y consolidar los recursos de la empresa
Desafíos a partir del Alcance de producto y servicio				
Desarrollar un conjunto de servicios adecuados a las necesidades de la industria.	X			
Desarrollo de un área comercial para la venta de los nuevos servicios.		X		
Desarrollo de un área de asesoría técnica, que se haga cargo del desarrollo y ejecución de producciones externas.	X		X	
Desarrollar un mayor nivel de equipamiento e infraestructura.	X			X
Desafíos a partir del Alcance del cliente				
Desarrollar un área comercial capaz de buscar nuevos negocios y/o clientes.		X		
Desafíos a partir del Alcance de canal				
Generar relaciones más cercanas y fluidas con los clientes y potenciales clientes.		X	X	
Desafíos a partir del Alcance geográfico				
Desarrollar equipos de trabajo autónomos, capaces de trabajar en producciones externas.	X			
Fortalecer la base de recursos de la empresa, ya sean técnicos, humanos y financieros, de modo de poder prestar los servicios de la empresa sin importar el lugar.	X			X
Desafíos a partir de los cambios en las competencias únicas				
Desarrollar servicios innovadores, que se ajusten a las necesidades de los clientes.	X		X	
Desarrollo de una base fuerte de equipamientos y recursos, capaz de responder de manera flexible y confiable a los requerimientos de los clientes.	X			X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38: Cruce entre programas generales y oportunidades y amenazas

Definición del programa general de acción	Ampliar el número de servicios prestados	Desarrollar el área comercial	Fortalecer relación con los clientes	Fortalecer y consolidar los recursos de la empresa
Oportunidades				
Alto número de empresas proveedoras e insumos sustitutos, oportunidad para poder crecer a menor costo.		X		
Contribución creciente en calidad de productos de los clientes, posible integración hacia adelante.	X	X		
Economías de escala, y peso importante del reconocimiento de marca y la experiencia, brindan una oportunidad de consolidación.			X	X
Apoyo gubernamental supone una gran oportunidad de crecer asumiendo un bajo riesgo.	X			
Demanda por generación de contenidos de corte más cultural genera espacios de creatividad que pueden ser aprovechados para potenciar la industria.	X	X		
Aumento del número de clientes relevantes en la industria pronostica más dinamismo y competitividad.	X	X		
Amenazas				
El aumento de los sustitutos y bajo valor asociado al cambio, representan amenaza de perder clientes.			X	
Facilidad para acceder a las últimas tecnologías y disminución en los requerimientos de capital abren la puerta a nuevos entrantes, en particular de alto poder económico que aprovechen las economías de escala existentes.			X	X
Elevado número de competidores directos en la industria genera la amenaza de caer en una guerra de precios y bajas rentabilidades.		X	X	
Ingreso de grandes grupos económicos a la industria amenaza con hacer crecer aún más a los grandes actores, dejando cada vez menos espacio para los pequeños y medianos.		X	X	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39: Cruce entre programas generales y debilidades y amenazas

Definición del programa general de acción	Ampliar el número de servicios prestados	Desarrollar el área comercial	Fortalecer relación con los clientes	Fortalecer y consolidar los recursos de la empresa
Debilidades				
No existe una fuerza de ventas de la empresa, haciendo que estas dependan de que los clientes se acerquen a la empresa, o los gerentes contacten clientes antiguos.		X	X	
Pocos clientes, y no ha sido capaz de sellar alianzas con nuevos clientes.		X	X	
Cuenta con un sólo estudio, lo que limita el número de clientes que lo pueden utilizar.				X
No cuenta con todos los recursos para realizar producciones mayores en exteriores con la unidad móvil que posee.				X
Fortalezas				
Empresa cuenta con personal calificado para lograr prestar un servicio de calidad.	X			
Cuenta con una variedad de opciones de servicios para sus clientes, pudiendo adecuarse a sus necesidades.	X			
Flexibilidad en las operaciones, tanto para modificar previamente los servicios, como para reaccionar ante imprevistos.	X		X	
Posee una estructura organización compacta y dependiente directamente de la demanda.	X	X		
Concentra en una sola ubicación física una serie de servicios que la hacen equivalente a un pequeño canal de televisión.			X	
Baja dependencia de proveedores externos, lo que elimina barreras al momento de ofrecer servicios.				X

Fuente: Elaboración propia

7. AGENDA ESTRATÉGICA

A partir de la matriz FODA se identificaron cuatro lineamientos estratégicos para la empresa. En el desarrollo de la agenda estratégica se han considerado estos lineamientos como los planes generales de acciones que se debe seguir. Cada uno de estos planes generales lleva sus planes específicos, que son las tareas específicas a desarrollar para cumplirlos.

7.1. Planes generales

Los 4 planes generales de acción son:

1. Ampliar el número de servicios prestados.
2. Desarrollo del área comercial de la empresa.
3. Fortalecer la relación con los clientes.
4. Fortalecer y consolidar los recursos de la empresa.

7.1.1. Ampliar el número de servicios prestados

Descripción: Desarrollar un nuevo conjunto de servicios que respondan a las necesidades de los clientes, contemplando los recursos técnicos de la empresa, así como también los servicios de asesoría y la posible generación de contenidos que puede desarrollar. Esto le permitirá a la empresa ser más que sólo arriendo de equipos técnicos, teniendo una participación activa en las distintas dimensiones del negocio.

Directivo responsable: Gerente General y Gerente Comercial.

Indicadores claves para el control de gestión:

- Numero de servicio diferente identificable y separable del resto.
- Numero de prestaciones de cada servicio.

Primer hito: Levantamiento de los servicios prestados actualmente, y de los recursos existentes de la empresa, de modo de desarrollar una nueva oferta de productos complementarios a los ofrecidos actualmente.

Periodo de realización: Primer semestre 2012.

7.1.2. Desarrollo del área comercial de la empresa

Descripción: La creación de un área comercial surge para promover las ventas de la empresa, generando nuevos negocios, afinando la propuesta de valor y aportando el dinamismo que actualmente no posee.

Directivo responsable: Gerente General y Gerente Comercial.

Indicadores clave para el control de gestión:

- Nivel de ventas.
- Número de presupuestos realizados.
- Número de ventas concretadas.

Primer hito: Designación del Gerente Comercial.

Segundo hito: Desarrollo de un plan de ventas.

Periodo de realización: Designación del Gerente Comercial durante primer semestre del año 2012. Para el desarrollo del plan de ventas y puesta en marcha del área comercial se establece el año 2012 y a partir del año 2013 se espera lograr el funcionamiento estable del área.

7.1.3. Fortalecer relación con clientes

Descripción: Para lograr fidelizar a los clientes y poder brindarles un mejor servicio en el tiempo, se requiere fortalecer la relación con ellos. De este modo se busca conocerlos más, mejorar la comunicación y evitar posibles problemas en las relaciones de negocios.

Directivo Responsable: Gerente Técnico y Gerente Comercial.

Indicadores Clave para el control de gestión:

- Número de reuniones con clientes.
- Número de prestaciones mensuales por cliente.
- Número de clientes que vuelven a contratar los servicios.

Primer Hito: Desarrollar una base de clientes, con personas de contacto y formalizar la situación.

Periodo de realización: Realización continua a partir de la conformación del área comercial.

7.1.4. Fortalecer y consolidar los recursos de la empresa

Descripción: Una de las debilidades de la empresa es que no cuenta con los recursos suficientes para abordar a varios clientes de manera simultánea, o realizar proyectos muy grandes por sí sola. Por esta razón se propone un plan de fortalecimiento, tanto desde el punto de vista de infraestructura, equipamiento y recursos humanos como también de la situación financiera de la empresa, preparándola para afrontar nuevos desafíos.

Directivo responsable: Gerente Técnico.

Indicadores clave para el control de gestión:

- Equipos disponibles.

- Existencia de personal calificado.
- Disponibilidad de recursos financieros.

Primero hito: Compra de nuevos equipos técnicos.

Periodo de realización: Análisis de requerimientos durante el año 2012, para luego concretar el fortalecimiento a partir del año 2013, sujeto al desarrollo de nuevos proyectos.

7.2. Planes específicos

Para cada uno de los planes generales, se detallan a continuación los planes específicos que se busca llevar a cabo.

7.2.1. Ampliar el número de servicios prestados

7.2.1.1. Desarrollo de nuevos servicios

Descripción: Los recursos y capacidades de la empresa le entregan el potencial de ofrecer servicios que en la actualidad no están prestando. Para aprovecharlos, es necesario definir qué servicios puede brindar la empresa aprovechando sus propios recursos y cuáles puede obtener fácilmente, ya sea en el mercado secundario, o invirtiendo en ellos.

En una primera etapa, la empresa busca participar de los siguientes segmentos:

- Video publicitario
- Videos institucionales
- Desarrollo de contenidos para televisión

Costos: Los costos generados para esta actividad corresponden principalmente a inversión en recursos humanos y recursos técnicos para llevar a cabo el plan. Además la ejecución de nuevos proyectos incluirá un valor de horas de personal directamente relacionado a la cantidad de proyectos.

Beneficios: Al ampliar el espectro de negocios de la empresa, se espera aumentar la base de clientes y por ende su facturación. Adicionalmente, se busca depender menos de los grandes clientes.

Mecanismos de control: Para supervisar el cumplimiento de este plan, se requiere llevar una medición constante de los resultados. Para esto se proponen los siguientes indicadores:

- Razón entre ventas de año actual y del año anterior.
- Participación de ventas por segmento.
- Nivel de ventas.

- Número de clientes.

Metas: Este plan busca aumentar las venta en al menos un 30% anual durante los próximos 5 años. Adicionalmente a esto, se debe romper con la dependencia en los principales clientes, de modo que ninguno represente más de un 30% de las ventas.

7.2.1.2. Fomentar servicios existentes poco explotados

Descripción: En la actualidad, la empresa ofrece más servicios de los que efectivamente presta a sus clientes. Esto se debe a que no han sido debidamente especificados y, por lo mismo, no se han logrado dar a conocer. Por esto se requiere realizar un levantamiento real de las capacidades y ofertas actuales de la empresa.

Costos: El costo de este plan consiste fundamentalmente en horas de trabajo dedicadas a dar forma al conjunto de servicios de la empresa.

Beneficios: Los beneficios vienen dados por el aumento en las ventas de la empresa.

Mecanismos de control:

- Número de servicios diferentes solicitados por cada cliente.

Metas: Aumentar las ventas de productos existentes actualmente, logrando generar nuevos ingresos que no impliquen una inversión en desarrollo o implementación dado que ya se utilizan recursos disponibles.

7.2.1.3. Desarrollo de asesorías y apoyo en gestión audiovisual

Descripción: Uno de los objetivos plasmados en la misión de la empresa y que actualmente no se cumple, es participar en el conjunto de las etapas de la producción audiovisual y no solo en algunas etapas sueltas. Para esto se quiere fomentar el área de asesoría y gestión por parte de la empresa, ofreciendo gestionar con servicios y recursos propios, o alianzas con terceros, producciones de mayor envergadura.

Costos: Los costos de este plan se componen principalmente de los gastos en que deba incurrir la empresa para contratar a terceros en áreas que no sean sus fortalezas, además de los recursos humanos.

Beneficios: En el plano económico, este plan proyecta un impulso importante en la facturación de la empresa, dado que los proyectos que busca generar deben ser en general de una envergadura mayor, ya que se trata de gestionar diversas etapas de la producción. Por otro lado, este plan busca demostrar una consolidación de la empresa, y posicionarla en un nivel superior al que ostenta actualmente.

Mecanismos de Control:

- Número de clientes que piden los servicios de asesoría y gestión audiovisual.
- Número de servicios de la empresa incluidos en un mismo proyecto.
- Peso de los proyectos en el total de la facturación.

Metas: En la gestión audiovisual, la empresa se propone llegar a ser un referente dentro de los próximos años.

7.2.2. Desarrollo del área comercial de la empresa

7.2.2.1. Creación del área comercial

Descripción: Actualmente la empresa no cuenta con un área comercial, lo que le genera dificultades al momento de vender sus servicios y darse a conocer. Es por esto que se propone la creación de esta área, que sea capaz de aumentar el nivel de ventas, atraer nuevos clientes y abrir nuevos espacios. En particular se busca que pueda potenciar los nuevos servicios que la empresa desea brindar, y desarrollar una imagen corporativa más definida.

Costos: Los costos vienen asociados por la contratación del personal a cargo de desarrollar el área, que consiste en un gerente comercial junto a su equipo de trabajo. Este costo representa una inversión relevante, tanto en términos económicos como del desarrollo de la organización, ya que significa un crecimiento importante en recursos humanos. Además de esto, se debe considerar una inversión para consolidar la imagen corporativa de la empresa, de modo de aumentar la recordación entre los clientes.
Para la constitución y funcionamiento de este equipo, se estipula un presupuesto anual de cuarenta millones de pesos.

Beneficios: La creación del área comercial tiene por objetivo potenciar las ventas de la empresa, además de tomar bajo su alero el desarrollo de los nuevos servicios. De este modo se busca aumentar fuertemente los ingresos.

Mecanismos de control: Al buscarse la conformación del equipo, las metas vienen dadas por la contratación de estos miembros.

- Contratación de un gerente comercial.
- Conformación del equipo comercial.
- Definición de metas de mediano plazo.
- Cotizaciones realizadas.
- Razón entre cotizaciones realizadas y cotizaciones concretadas.

Metas: Conformar el equipo comercial durante el primer semestre del año 2012.

7.2.2.2. Desarrollo del plan comercial y de ventas

Descripción: Junto con el desarrollo del área comercial, se requiere de la realización de un plan comercial y de ventas, que apoye a la empresa en este ámbito. Dentro de este plan se deben considerar las políticas de precio, promoción y formas de venta, así como también la forma de abordar nuevos clientes.

Costos: Los costos de este plan se consideran dentro del presupuesto asignado al área comercial.

Beneficios: Hacer frente de mejor manera a los compromisos futuros, y aumentar el nivel de ventas.

Mecanismos de control:

- Presupuesto de ventas.
- Proyección de servicios prestados.
- Ventas reales.

Metas: Elaborar y cumplir un plan de ventas que permita a la empresa lograr un crecimiento sostenido en el tiempo, de al menos 30% anual durante los próximos 5 años.

7.2.3. Fortalecer relación con los clientes

7.2.3.1. Acercar dirección a clientes más importantes

Descripción: Para brindar un servicio de mejor calidad, la empresa considera de vital importancia fortalecer su relación con los clientes, dándoles a conocer sus servicios y producciones desarrolladas. Con estas relaciones, la empresa busca acercarse a los clientes, crear lazos de confianza entre los ejecutivos y desarrollar relaciones de largo aliento.

Costos: Los costos generados por reuniones con los clientes deberán ser abordados por el presupuesto del área comercial.

Beneficios: La empresa busca consolidar una relación de confianza con sus clientes, de modo de crear alianzas de largo aliento con ellos.

Mecanismos de control:

- Reuniones con clientes.
- Alianzas con clientes o proveedores importantes.
- Numero de servicios solicitados por cada cliente.
- Visitas de clientes a la empresa.

Metas: Lograr lazos con clientes, de modo que vuelvan a utilizar los servicios de la empresa.

7.2.3.2. Aumentar el número de servicios a clientes

Descripción: Se considera muy importante poder dar a conocer los diferentes servicios existentes que los clientes no están solicitando actualmente, de modo de aumentar los servicios que cada cliente utiliza.

Costos: Los costos generados por este plan deben ser abordados dentro del presupuesto del área comercial.

Beneficios: Al aumentar el número de servicios entregados a los clientes, se disminuyen los costos de transacción, logrando una mayor rentabilidad en cada servicio prestado.

Mecanismos de control:

- Cantidad de servicios utilizados por cada cliente.
- Frecuencia de solicitud de los servicios.
- Número de cotizaciones.
- Porcentaje de cotizaciones concretadas.

Metas: Crecer en la participación de gasto dentro del presupuesto del cliente, satisfaciendo una mayor parte de sus necesidades.

7.2.4. Fortalecer y consolidar los recursos de la empresa

7.2.4.1. Revisar y reformular situación financiera de la empresa

Descripción: La situación financiera de la empresa resulta relevante al momento de proyectar su estrategia y crecimiento. Se hace necesario entonces tener estructuradas de manera eficiente sus obligaciones, así como también contar con acceso a financiamiento para el crecimiento, obteniendo líneas para capital de trabajo y refinanciando pasivos.

Costos: Los costos de este plan vienen principalmente de dos aspectos. El primero y más evidente corresponde al costo directo del financiamiento y pago de intereses. El segundo consiste en la utilización de activos como garantías, que puede entorpecer en cierta medida el funcionamiento de la empresa al tener que aceptar condiciones impuestas para garantizar el pago de las obligaciones.

Beneficios: El acceso a capital de trabajo y financiamiento para el crecimiento de la empresa, debe traer como beneficio un aumento en el tamaño del negocio, y por lo tanto de sus ventas.

Mecanismos de control:

- Pasivos de corto plazo.
- Pasivos de largo plazo.
- Razón entre pasivos y patrimonio.

Metas:

- Obtener una línea de capital de trabajo.
- Renegociar vencimientos del año 2012, logrando un financiamiento de varios años.

7.2.4.2. Formular plan de inversiones en infraestructura

Descripción: Dentro del plan de inversión en infraestructura, se contemplan dos objetivos; en primer lugar la mantención y reposición de los activos que existen actualmente dentro de la empresa, y en segundo lugar la obtención de nueva infraestructura para la empresa. Al considerar la adquisición de nuevos activos, la empresa debe buscar fortalecerse privilegiando siempre la adquisición por sobre otros mecanismos como arriendos o canjes de equipos.

Costos: En el caso de la mantención y reposición de los equipos e infraestructura actual de la empresa, se proyecta un gasto aproximado de 20 millones de pesos para el año 2012, valor que se mantiene en línea con los valores del año 2011. En el caso de la adquisición de nuevos equipos, se contempla como política que cada proyecto financie la adquisición de los nuevos equipos que requiera, sacrificando los flujos de dinero y recibiendo la utilidad en activos. Para esto se contempla la reinversión de hasta un 60% de las utilidades de cada proyecto para este fin.

Beneficios: El fortalecimiento de los activos de la empresa le permitirá acceder a un mayor número de proyectos y lograr una mayor rentabilidad. Si bien en un principio se busca obtener esta rentabilidad por medio de la acumulación de activos, se traducirá posteriormente en mayores flujos económicos que debieran ingresar con menores costos de inversión.

Mecanismos de control:

- Depreciación de activos.
- Activos de la empresa.
- Razón entre activos y pasivos.
- Valor de reposición y mantención de los activos.
- Valor de las reinversiones.

Metas: En primera instancia la meta propuesta es fortalecer los activos de la empresa para posteriormente lograr aumentar los márgenes de utilidad.

7.2.4.3. *Mantener la empresa actualizada en las últimas tendencias*

Descripción: Al estar inserta en un rubro fuertemente influenciado por las tecnologías y ligada a las telecomunicaciones, la empresa debe mantenerse actualizada respecto a los avances existentes en la industria para poder llevarlos a los clientes. Para esto se debe contemplar su participación en ferias y seminarios de capacitación para perfeccionar a sus profesionales y obtener acceso a nuevos servicios. Entre estos se destacan particularmente las ferias Caper¹⁹, y sobre todo NAB²⁰, que es la principal feria del rubro a nivel mundial, donde se muestran las grandes innovaciones de la industria.

Costos: Para financiar la participación de la empresa en ferias nacionales e internacionales, así como en distintos seminarios, se considera un presupuesto anual de seis millones de pesos.

Beneficios: Perfeccionamiento de los profesionales de la empresa, y posibilidad de ofrecer nuevos servicios o servicios complementarios a los clientes.

Mecanismos de control:

- Participación en ferias y seminarios.
- Productos y servicios desarrollados a partir de visitas a ferias y seminarios.

¹⁹ Feria CAPER: Organizada por la Cámara Argentina de Proveedores y fabricantes de Equipos de Radiodifusión, realizada anualmente en Buenos Aires.

²⁰Feria NAB: Feria organizada por la *National Association of broadcaster* de Estados Unidos, realizada anualmente en Las Vegas.

8. CONCLUSIONES

El presente trabajo de título tenía por objetivo el desarrollo de la estrategia de negocios para la empresa Creastudio, perteneciente al rubro audiovisual. Durante su desarrollo se abordaron distintas etapas para este fin, entre las que destacan un análisis de la empresa, del entorno donde está inmersa, y de las directrices que debe seguir para lograr su crecimiento. Todo esto, siguiendo la misión y visión de la empresa, conceptos que fueron plasmadas en este trabajo, y que no se habían escrito antes.

Al aplicar las metodologías descritas para visión y misión de la empresa, ha sido posible ver que sus objetivos principales, y parte importante de su misión, no estaban siendo abordados, dedicándose sólo a un área menor del espacio de acción de la empresa. De este modo se destaca la apertura propuesta para la empresa, en el sentido de incursionar en nuevos servicios y buscar nuevos clientes, lo que permite diversificar la empresa, reducir sus riesgos, y cumplir realmente con su propósito.

En línea con lo anterior, el análisis del medio externo ha permitido ver la existencia de un mercado mayor al considerado inicialmente, en el cual sólo se pensaba que la empresa podía prestar servicios para la televisión. Al comprender realmente su misión, se ha abierto a la industria audiovisual completa, en la cual tiene entre otros mercados el cine, la televisión, los videos publicitarios, los servicios corporativos para empresas y otros más. En este nuevo contexto, las perspectivas de la empresa resultan bastante mayores, al formar parte de un mercado avaluado en más de 100 millones de dólares anualmente, considerando solo las productoras audiovisuales. Esto representa varias veces el tamaño del mercado considerado en un principio y, más importante aún, se compone de muchas necesidades y clientes distintos, a diferencia de la televisión donde existen pocos clientes.

Por otro lado se aprecia un entorno favorable al desarrollo de la industria, con políticas positivas y un crecimiento de sus ingresos estable en el tiempo, lo que permite el desarrollo de las empresas en un estado de competencia relativamente bajo, al haber suficiente espacio para crecer.

Internamente, se ha visto que la empresa tiene una base que le permitirá un desarrollo sostenido en el tiempo. Para esto se han tomado medidas con el fin de fortalecerla, como la creación del área comercial, y el fortalecimiento de sus recursos, que son dos de los factores que no le permitían lograr un mayor crecimiento. Se ha mantenido, sin embargo la manera como se maneja y administra la empresa, adaptando los cambios de modo de poder insertarlos dentro del mismo esquema. De este modo se proyecta para la empresa un crecimiento orgánico, que le permita mantener una estructura similar a la actual pero con una mayor cantidad de servicios.

Los análisis realizados permitieron concluir que la empresa deberá centrar su desarrollo en diferenciarse de su competencia, buscando responder integralmente a todas las necesidades que puedan surgir. Para lograr esto se llevará a cabo un proceso de diversificación concéntrica, tomando como centro la gestión audiovisual desarrollada por la empresa. Esto significa que buscará tener participación en todas las etapas de la industria audiovisual. Para esto se propusieron cuatro ejes fundamentales, que tienen que ver con la diversificación de los servicios, relación con el cliente, fortalecimiento de los recursos de la empresa y la creación de un área comercial.

En términos financieros y de proyección, el conjunto de los planes busca el desarrollo íntegro de la empresa, el que podrá lograrse en la medida en que se vayan cumpliendo las distintas partes que lo componen. En particular se resaltan puntos como la reinversión de hasta un 60% de las utilidades de un proyecto determinado, aspecto que no sólo permite el fortalecimiento en activos de la empresa, sino que también permite mejorar la posición financiera de ésta, al poseer un mayor número de activos y por ende un patrimonio mayor.

Finalmente a partir de los ejes de la estrategia, se ha desarrollado la agenda estratégica que busca construir durante los próximos 5 años una empresa capaz de participar integralmente en la gestión audiovisual. Para esto se cuentan 10 planes específicos que en su conjunto permitirán en el tiempo lograr el crecimiento esperado de la empresa.

Como comentario adicional se quiere mencionar que a la fecha de la publicación del presente trabajo, la empresa ya ha implementado varios aspectos propuestos, en particular la apertura del mercado propuesta, el desarrollo de nuevos servicios y la creación del área comercial. Con estos proyectos en marcha se espera que durante el primer semestre del año 2012 la empresa incursione seriamente en la creación de videos publicitarios.

9. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- WEISE, M. y WEYNAND, D. How video Works: From analog to high definition. Focal Press.
- HAX, A. Y MAJLUF, N. 1998. Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados. Editorial Granica.
- HAX, A. 2009. The Delta Model – reinventing your business strategy. Springer.
- HAX, A. Y WILDE, D. 2003. The Delta Model - a new Framework of Strategy. Journal of strategic management education.
- COLLINS, J. Y PORRAS, J. 1996. Building your company’s vision. Harvard Business Review.
- ALONSO, G. 2008. Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor. Palermo Business Review.
- ORTIZ, J. Modelo Delta. [Trabajo de investigación] Grupo empresarial consultores internacionales.
- GONZÁLEZ, S. 2007. Diseño de un plan estratégico para empresa de tele marketing. Memoria de ingeniero civil industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de ciencias físicas y matemáticas.
- CHILE. Consejo Nacional de Televisión. Glosario Televisión Digital Terrestre.
- CHILE. 2006. Consejo Nacional de Televisión. Situación de la televisión digital en el mundo e implicancia en Chile.
- CHILE, Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. Resumen Ejecutivo: Decisión Norma de Televisión Digital Terrestre.
- Planificación estratégica canal ABT. Incyc Consultores
- PASTEN, C. Apunte Estrategia de negocios.
- FITCH RATINGS. 2010. Informe sector telecomunicaciones. Latin American Multichannel Advertising Council. www.lamac.org.
- CHAPMAN, A. Análisis DOFA y análisis PEST. [En línea] www.degerencia.com.
- GOGA, A. Guía de compras para un HDTV. [En línea] www.arturogoga.com
- La penetración de la televisión sigue paga sigue creciendo en América latina. 2011. [en línea] www.panoramavisual.com
- Colombia y Argentina los que más ven tv por cable. 2011. [en línea] Diario del Huila. 10 de Marzo. www.diariodelhuila.com

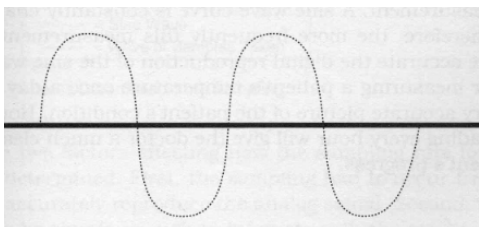
ANEXO 1: Alta definición (HD) v/s televisión digital

El reciente cambio tecnológico en la industria de la televisión ha llevado a cierta confusión entre los consumidores. Estos muchas veces creen que por tener televisión digital, ahora tendrán todos los canales en alta definición, lo que no tiene ninguna relación con la realidad, ya que una se refiere a la tecnología y la otra a la resolución.

En primer lugar es importante comprender qué es la televisión digital, y luego qué tipos de calidad de imagen puede entregar. Es en ese momento que la alta definición hace su aparición, siendo la mejor definición de una señal digital.

En los orígenes las señales de video eran analógicas, obtenidas por medio de una onda sinusoidal, lo que en un principio facilitó enormemente el desarrollo. A continuación se presenta una onda sinusoidal cualquiera utilizada como señal de video. En esta onda no se puede separar la interferencia de la imagen.

Ilustración 10: Onda sinusoidal señal analógica

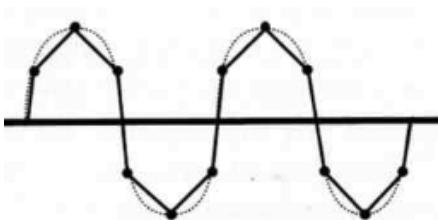


Fuente: "How video works"

Por esta razón es que se desarrolló una forma de solucionar estos problemas, y poder obtener de mejor manera la imagen pura. Así se comenzó a trabajar en video digital, para lo que era necesario obtener una representación digital de la misma onda sinusoidal mediante una aproximación. El proceso desarrollado consiste en medir a intervalos constantes esta onda, y asignarle un valor numérico (binario) que puede ser fácilmente procesado. Evidentemente mientras mayor sea la frecuencia de esta medición, mejor será la calidad de la aproximación.

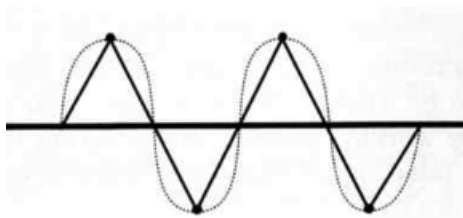
A continuación se presentan dos ejemplos de esta aproximación:

Ilustración 11: Patrón determinado por 12 puntos



Fuente: "How video works"

Ilustración 12: Patrón determinado por 4 puntos



Fuente: "How video works"

Una vez obtenidas estas aproximaciones y sus respectivos valores binarios, el transporte y la manipulación de estas señales equivale simplemente al manejo de datos, lo cual facilita enormemente estas tareas, eliminando incluso la necesidad de separar audio y video.

Ahora que se explicó lo que significa tener una señal de televisión digital se puede señalar la diferencia con la alta definición. Las señales digitales han permitido el desarrollo de un gran número de estándares, y en particular del número de píxeles de imagen, que es lo que se traduce en la definición de la misma.

A continuación se presenta una tabla de las distintas resoluciones que puede alcanzar la televisión digital.

Tabla 40: Resoluciones posibles para televisión digital

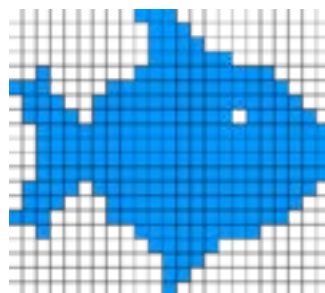
	Format	Vertical Scan Lines	Horizontal Pixels	Aspect Ratio	Scan Mode	Frame Rate (fps)
HD High Definition	1080p	1080	1920	16:9	Progressive	24
	1080p	1080	1920	16:9	Progressive	30
	1080i	1080	1920	16:9	Interlaced	30
	720p	720	1280	16:9	Progressive	24
	720p	720	1280	16:9	Progressive	30
	720p	720	1280	16:9	Progressive	60
EDTV Enhanced Definition	480p	480	704	16:9	Progressive	24
	480p	480	704	16:9	Progressive	30
	480p	480	704	16:9	Progressive	60
	480p	480	704	4:3	Progressive	24
	480p	480	704	4:3	Progressive	30
	480p	480	704	4:3	Progressive	60
	480p	480	640	4:3	Progressive	24
	480p	480	640	4:3	Progressive	30
	480p	480	640	4:3	Progressive	60
SDTV Standard Definition	480i	480	704	16:9	Interlaced	30
	480i	480	704	4:3	Interlaced	30
	480i	480	640	4:3	Interlaced	30

Fuente: "How video works"

Como se observa en esta tabla, la alta definición viene a ser la mejor resolución de las señales digitales, sin embargo toda la gama de calidades mostradas en esta tabla son digitales también.

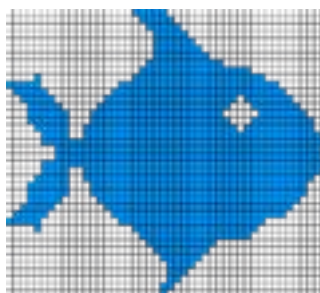
Como comentario final, se quiere establecer que la nueva norma de televisión digital terrestre adoptada en Chile, al igual que las normas adoptadas en todo el mundo, se refieren a televisión digital, por lo que podrían tener transmisiones en cualquiera de todos estos formatos y no únicamente en alta definición. De hecho se puede observar los casos de Estados Unidos y España, donde gran parte de estas transmisiones se mantienen aún en el formato SD.

Ilustración 13: Resolución estándar



Fuente: www.arturogoga.com

Ilustración 14: Alta resolución



Fuente: www.arturogoga.com

ANEXO 2: Extracto glosario televisión digital terrestre CNTV

Concesión de Radiodifusión Televisiva: Autorización para emitir contenidos audiovisuales.

Datacasting: Término genérico que se refiere a las transmisiones de datos a los hogares receptores. La información contenida en estos datos puede o no estar relacionada con los contenidos audiovisuales de la transmisión de televisión digital, pero dado que sus destinatarios son los mismos, lo natural es que sean complementarios a ellos.

Definición: Sinónimo del término “resolución”, que se refiere a la capacidad de una imagen para mostrar detalles más o menos finos. Se mide objetivamente por el número de píxeles que forman la imagen.

Definición estándar: Denominación convencional para una señal de televisión digital con resolución similar a una señal de televisión analógica. Se refiere a una imagen que se ha fragmentado en 480 líneas en la dimensión vertical, resultando una resolución del orden de 640 x 480 píxeles (en pantallas 4:3)

HDTV (*High Definition TV*): Televisión de alta definición. Hoy se entiende como un estándar digital que ofrece una calidad de imagen y una relación de aspecto similares a las del cine, además de sonido digital. HDTV y DTV no son la misma cosa; HDTV es un formato de televisión digital.

Emisión de televisión: La transmisión de imagen no permanente, por medio de ondas electromagnéticas propagadas por cable, por satélite, por el espacio sin guía artificial o por cualquier otro medio.

Espectro analógico: Una gama tradicional de frecuencias utilizadas para la transmisión de radio y televisión. Esta es menos eficiente y de menor calidad que el sistema de Radio Frecuencia (RF) para transmitir las ondas y mostrar imágenes y sonido.

VHF (*Very High Frequency*): Parte del espectro radioeléctrico de 30 a 300 megahercios, que incluye canales de TV del 2 al 13, y la emisión de FM de banda.

UHF (*Ultra High Frequency*): Parte del espectro radioeléctrico de 300 a 3000 megahercios, lo que incluye a los canales de TV del 14 al 69. Después de la transición a la TVD, UHF de televisión será cambiado a banda de 470 a 698 MHz, que incluye a los canales entre el 14 y el 51.

Multicasting: Transmisión simultánea de varios programas digitales o servicios adicionales en una misma frecuencia. La tecnología digital permite a cada emisora dividir su ancho de banda digital en dos o más canales de programación y/o servicios de datos.

Must Carry: La obligación legal de las compañías de cable para llevar la señal analógica o digital de los canales de TV abierta.

Norma de TV digital: Convención que indica la forma en que debe codificarse la información y modularse digitalmente una portadora para operar un servicio de radiodifusión de TVD. La norma también regula las características técnicas de los receptores tales como sus modalidades de recepción y capacidad para recibir todos los formatos. Las normas existentes en la actualidad son:

ATSC (*Advanced Television System Comitee*): Comisión a cargo del estándar técnico norteamericano para la transmisión de TVD terrestre. Norma de TDT de Estados Unidos.

DMB-T/H (*Digital Multimedia Broadcasting – Terrestrial/Handheld*): Norma de radiodifusión digital, originada en China para la radiodifusión de televisión, sonora o de contenidos multimedia a dispositivos fijos, portátiles y móviles.

SBTVD-T (*Sistema Brasileiro de Televisao Digital Terrestre*): Norma de televisión originada en Brasil, basada en mejoras al a norma japonesa ISD-T.

ISDB-T (*Integrated Service Digital Broadcasting*): Norma de televisión originada en Japón.

DVB-T (*Digital Video Broadcasting*): Estándar europeo para la transmisión de TVD por diversos medios (terrestre, satelital, cable). Norma de TDT originada en la Unión Europea.

Radiodifusión televisiva: Radiodifusión de contenidos audiovisuales desde una estación de televisión hacia el público en general. Los servicios de radiodifusión se caracterizan por ser unidireccionales y por no discriminar a sus receptores. La aparición de tecnologías digitales para la difusión de televisión abre la posibilidad de difundir otro tipo de informaciones en conjunto con la audiovisual.

TDT (*Televisión Digital Terrestre*): Es la nueva generación de la televisión que en los próximos años sustituirá a la televisión analógica actual, cuya transmisión se realiza por medios de radiodifusión terrenos, es decir, con antenas situadas en la superficie de la tierra. Es una avanzada tecnología de la radiodifusión que utiliza la radiofrecuencia (RF) para transmitir y mostrar el código informático como imágenes y sonido. Es el término general que abarca la HDTV y otras aplicaciones, incluyendo SDTV, de datos, interactividad y multidifusión.

ANEXO 3: Instalaciones técnicas Creastudio

Acceso a Creastudio



Antena parabólica para recepción satelital



Sala de maquillaje



Estudio de Televisión y equipos



Sonidista configurando mesa de audio para programa



Focos de iluminación estudio



Mesa de iluminación



Sala Técnica



Sala de dirección



ANEXO 4: Canales regionales de televisión abierta en Chile

Canal	Slogan	Región	Cobertura	Señal abierta
Liv TV	<i>Otra televisión</i>	RM	Santiago	Canal 54 (UHF)
TV Nuevo Tiempo	<i>El Canal de la Esperanza</i>	RM	Santiago	Canal 25 (UHF)
Más Canal 22		RM	Santiago	Canal 22 (UHF)
Canal 29	<i>El Canal de la gente</i>	RM	Santiago	Canal 29 (UHF)
TV8 Peñalolén	<i>Nuestro canal, nuestra comuna</i>	RM	Peñalolén	Canal 8 (VHF)
ISB	<i>La TV de San Bernardo</i>	RM	San Bernardo	Canal 44 (UHF)
Canal 39		RM	La Pintana	Canal 39 (UHF)
Arica TV	<i>El canal de todos los ariqueños</i>	XV	Arica	
Iquique Televisión	<i>Más cerca de ti</i>	I	Iquique, Alto Hospicio	
NorTV	<i>Ve tu ciudad</i>	I	Iquique, Alto Hospicio	
Tarapacá Televisión		I	Iquique, Alto Hospicio	Canal 26 (UHF)
VLP Televisión		II	Antofagasta	
Digital Channel	<i>Audio e imagen digital...</i>	II	Antofagasta	
Antofagasta TV		II	Antofagasta	Canal 30 (UHF) / Canal 81
Siete TV		II	Calama	Canal 7 (VHF)
Holvoet TV	<i>Está contigo</i>	III	Copiapó	Canal 4 (VHF)
CuartaVisión		IV	La Serena, Coquimbo	
			Andacollo	Canal 11 (VHF)
			Ovalle	Canal 2 (VHF)
Quinta Visión	<i>Tu realidad es nuestra imagen</i>	V	Valparaíso, Viña del Mar, Con-Con, Quilpué, Quillota	
Canal 2 San Antonio	<i>Señal que nos acerca</i>	V	San Antonio, Cartagena, Santo Domingo, El Quisco,	Canal 2 (VHF)

			El Tabo, Algarrobo	
Giro Visual	<i>Televisión abierta</i>	V	El Quisco, El Tabo, Algarrobo	Canal 7 (VHF)
	<i>en el Litoral de los poetas</i>			
Valle Televisión		V	Provincia de San Felipe y Provincia de Los Andes	Canal 2 (VHF)
Frecuencia 7	<i>Tu imagen</i>	V	San Felipe, Los Andes	
Centro Visión		VI	Rancagua	Canal 21 (UHF)
Sexta Visión		VI	Rancagua	
Graneros TV	<i>Graneros se mira, Granerostv</i>	VI	Graneros	Canal 16 (UHF)
TVR Curicó		VII	Curicó	Canal 11 (VHF)
Conexión99		VII	Curicó	Canal 99 (VTR)
Canal 6 Talca		VII	Talca	Canal 6 (VHF)
TV5 Linares	<i>La Señal de Linares</i>	VII	Linares	Canal 5 (VHF)
Contivisión		VII	Constitución	Canal 3 (VHF)
TVU	<i>La televisión de la</i>	VIII	Concepción, Talcahuano	Canal 11 (VHF)
	<i>Universidad de Concepción</i>	IX	Chillán, Los Ángeles	
			Temuco	
Canal Regional	<i>Tu TV, Tú te ves</i>	VIII	Talcahuano	Canal 9 (VHF)
		IX	Concepción, Arauco	Canal 9 (VHF)
		X	Chillán	Canal 7 (VHF)
			Los Ángeles, Osorno	Canal 4 (VHF)
VTV	<i>Nuestra señal</i>	VIII	Yungay	Canal 2 (VHF)
TV8		VIII	Concepción	
NCC TV		VIII	Tomé	
Los Ángeles TV		VIII	Los Ángeles	
TV+	<i>Nuestra imagen</i>	VIII	Coronel, Lota, San Pedro de la Paz	
CATV Victoria		IX	Victoria	
RTV Victoria		IX	Victoria	Canal 12 (VHF)

Universidad Autónoma de Chile Televisión	<i>Creciendo juntos</i>	IX	Temuco	Canal 2 (VHF)
Pucón TV		IX	Villarrica, Pucón	Canal 5 (VHF)
ATV Valdivia	<i>¡Ve tu región!</i>	XIV	Valdivia	
I-Net TV Digital		X	Osorno	Canal 2 (VHF)
Canal 5 Puerto Montt		X	Puerto Montt, Puerto Varas, Llanquihue	
Vértice TV	<i>El pulso de la región.</i>	X	Puerto Montt, Puerto Varas, Llanquihue	
TVA Ancud		X	Ancud	Canal 4 (VHF)
Telesur Castro		X	Castro	
Rocco TV		XI	Coyhaique	
Canal 5 Telesur Aysén TV	<i>Señal Abierta. Televisión para todos</i>	XI	Puerto Aysén	Canal 5 (VHF)
Canal 11 Puerto Aysén	<i>La Televisión de Aysén</i>	XI	Puerto Aysén	
Canal 4 Punta Arenas		XII	Punta Arenas	Canal 4 (VHF)
			Porvenir	
ITV Patagonia	<i>Vive la región</i>	XII	Punta Arenas	Canal 11 (VHF)
			Porvenir	
Polar TV	<i>Imagen de un sonido</i>	XII	Puerto Natales	
			Punta Arenas	Canal 2 (VHF)
Radio TV UMAG		XII	Punta Arenas	