

# Plan Estratégico 2014-2018

## *Plan de Acción*

### ***Crecer desde nuestras fortalezas***

Presentación Junta Directiva - Noviembre 2013

# Integración, interacción e interrelación de planes

## *El plan estratégico*

se encuentra  
integrado  
verticalmente  
teniendo en cuenta  
las directrices de:

## Objetivos del Milenio

1



## Plan Nacional de Desarrollo

2



## Plan Vive Digital

3



Plan estratégico

## Misión

Somos un Sistema de Medios Públicos que crea, diseña, produce, realiza, preserva, pone en circulación contenidos culturales, educativos, institucionales y de información de alta calidad para todas las formas de consumo.

## Visión

En el 2018 llevar a las audiencias de manera eficiente y responsable, una amplia oferta de contenidos alternativos perdurables de alta calidad que estimulen la sociedad del conocimiento, la innovación y los valores democráticos y culturales.

## Propuesta de Valor

Sistema de Medios Públicos que produce contenidos alternativos para todas las formas de consumo de interés público para la población colombiana.

### MEGA\*

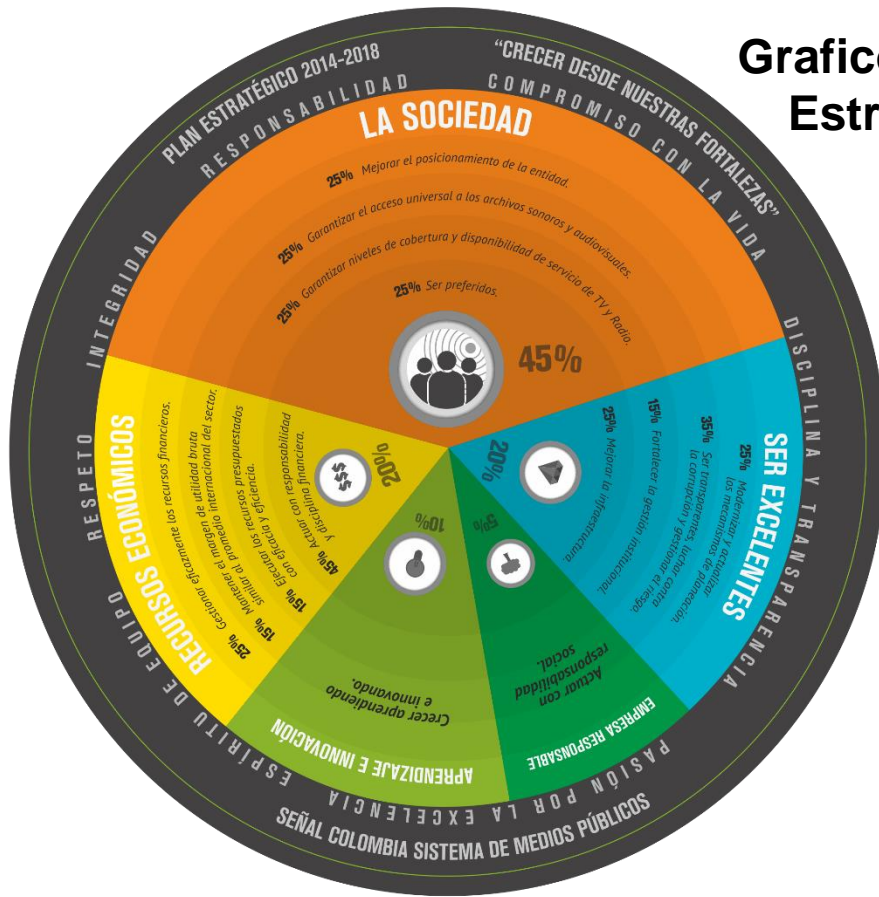
Ser el sistema de medios públicos de mayor audiencia en Latinoamérica, habiendo posicionado nuestros productos dentro de los cinco medios de comunicación preferidos por las audiencias nacionales.



# Cuadro de Mando Integral Perspectivas y Objetivos

<b>45%</b>	Persp. de los Clientes <u><b>La Sociedad</b></u>	<b>25%</b> Ser Preferidos - (Incremento y Desarrollo de Audiencia)	<b>25%</b> Mejorar el posicionamiento de la entidad	<b>25%</b> Garantizar niveles de cobertura y disponibilidad	<b>25%</b> Garantizar el acceso universal a los archivos sonoros y audiovisuales	
<b>20%</b>	Perspectiva financiera <u><b>Recursos económicos</b></u>	<b>45%</b> Actuar con responsabilidad y disciplina Financiera	<b>25%</b> Gestionar eficazmente los recursos financieros para funcionamiento, operación e inversión	<b>15%</b> Mantener el margen de utilidad bruta similar al promedio internacional del sector	<b>15%</b> Ejecutar los recursos presupuestados adecuadamente	
<b>20%</b>	Persp. de procesos internos <u><b>Ser excelentes</b></u>	<b>35%</b> Ser Transparentes, Luchar contra la corrupción y Gestionar el riesgo	<b>25%</b> Modernizar y actualizar los mecanismos de planeación estratégica	<b>15%</b> Fortalecer la gestión Institucional	<b>25%</b> Mejorar Infraestructura	
<b>10%</b>	Persp. de Desarrollo y aprendizaje <u><b>Aprendizaje e Innovación</b></u>	<b>20%</b> Impulsar la Internacionalización del sistema de medios públicos de Colombia	<b>45%</b> Ser un sitio preferido para trabajar	<b>35%</b> Gestionar la Innovación		
<b>5%</b>	Persp. de Grupos de interés <u><b>Empresa responsable</b></u>	<b>30%</b> Gestionar las relaciones con los grupos de interés	<b>35%</b> Obtener certificado de Gestión Ambiental	<b>35%</b> Obtener certificado de RSE		

# Grafico – Marco Estratégico



## Valores y principios

- ✓ Compromiso con la vida
- ✓ Disciplina y transparencia
- ✓ Pasión por la excelencia
- ✓ Espíritu de equipo
- ✓ Respeto
- ✓ Responsabilidad

# Dimensiones Estratégicas

45%

Perspectiva de los Clientes

## La Sociedad



### Perspectiva de los clientes (Customer):

Cómo nos ven los clientes?

Agrupa los elementos que se derivan de los procesos primarios y misionales que se orientan a la obligación que tiene la empresa de crear, diseñar, producir, realizar, preservar, poner en circulación (red y gestión), contenidos culturales, educativos, institucionales.

Teniendo en cuenta las obligaciones de la empresa, su condición de medio público, las funciones normativas asignadas y el objeto social consideramos esta perspectiva como la más importante dentro de la gestión por lo que se asigna un porcentaje de ponderación de 45%



# Dimensiones Estratégicas

20%

Perspectiva financiera

## Recursos económicos



### **Perspectiva Financiera (Financial):**

Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

Agrupa los objetivos estratégicos relacionados con el área financiera.

La base de esta perspectiva se centra en la visión de gestionar unas finanzas sanas orientadas a optimizar los recursos trasladando su valor a la sociedad.

Dentro del indicador global de Cuadro de Mando Integral se le asigna un % de ponderación del 20%, si bien para el general de las empresas esta perspectiva es la más importante, su relevancia disminuye al gestionar el objeto social de la empresa como medio público y su función social.



# Dimensiones Estratégicas

20%

Perspectiva de procesos internos

**Ser excelentes**



## Perspectiva Interna del Negocio (Internal Business):

En qué debemos sobresalir? Esta perspectiva agrupa los objetivos que analizan la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de rendimiento financiero. Teniendo en cuenta que esta perspectiva corresponde a “la madera” con que está hecha la empresa y para cumplir con el deber ser, le asignamos un porcentaje de ponderación similar al financiero del 20%.





# Dimensiones Estratégicas

10%

Perspectiva de Desarrollo y aprendizaje

## Aprendizaje e Innovación



### Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth):

Podemos continuar mejorando y creando valor?

Esta perspectiva desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Dentro de este grupo están objetivos que aseguran que la empresa tendrá las capacidades para cumplir con los demás.

Se asigna un porcentaje de ponderación del 10%.



# Dimensiones Estratégicas

5%

Persp. de Grupos de interés

Empresa  
responsable



## Perspectiva de los Grupos de Interés (stakeholders):

Corresponde al grupo de objetivos orientados a gestionar los procesos ambientales, de responsabilidad social y Grupos de Interés. Estos corresponden a todos los actores sociales que debido a las decisiones de la empresa se pueden ver afectados, ya sea de forma positiva o negativa.

Este grupo se ha diferenciado del grupo de los clientes a fin de focalizar la gestiones de manera independiente dándole la relevancia a cada perspectiva.

Para esta perspectiva se propone un porcentaje de ponderación del 5%.





## Ser Preferidos - (Incremento y Desarrollo de Audiencia)

### Objetivo 1

Los Clientes - La Sociedad

#### Ponderación 25%

Se plantea una ponderación similar en los objetivos de esta perspectiva

#### Resumen del Objetivo

A través de este objetivo se propone mejorar la competitividad de la empresa con relación al mercado, en particular reflejará el incremento de audiencias, el cual se conseguirá al generar preferencia por los servicios de la empresa.

#### Iniciativas / Estrategias

- Captación y fidelización del público objetivo
- Conversaciones
- Desarrollar e implementar procesos de descentralización de Radio
- Fortalecimiento de la parrilla de programación actual
- Gestionar Nuevas Señales y Proyectos Transmediáticos
- Gestionar adecuadamente las PQR
- Señales Online Radio

Área	Indicador	Meta General	Meta 2014
TV	Ibope	Meta acumulada a 2018 ; Señal Colombia: Se establece como meta para el año 2014 ubicarse dentro del top 5 del ranking de canales nacionales. Señal Institucional: Se establece como meta para el año 2014 ubicarse dentro del top 10 del ranking de canales nacionales.	Se estableció como meta para el año 2014; Señal Colombia: Se establece como meta para el año 2014 ubicarse dentro del top 5 del ranking de canales nacionales. Señal Institucional: Se establece como meta para el año 2014 ubicarse dentro del top 10 del ranking de canales nacionales.
	Nivel Ventas	Nivel de Ventas del Canal Señal Institucional 20% frente al año 2013.	Para vigencia 2014 70% de las ventas del 2013 (diminución originada por ley de garantías) Meta de Ventas frente al año anterior 5% a partir de 2015
Radio	ECAR	Mantener año a año el incremento del 20% en la audiencia frente al mismo período del año anterior.	Incrementar en un 20% la audiencia frente al mismo período del año anterior.





## Mejorar el posicionamiento de la entidad

### Objetivo 2

#### Ponderación 25%

Se plantea una ponderación similar en los objetivos de esta perspectiva

#### Resumen del Objetivo

Este objetivo busca de manera concreta posicionar la marca(s) de la empresa a fin de generar la base para que los clientes reconozcan, prefieran e identifiquen nuestros productos y servicios así como generar directamente un aporte importante al incremento en la venta de servicios.

#### Iniciativas / Estrategias

- ✓ Alianzas públicas en RADIO contenidos multimedia
- ✓ Campaña de fortalecimiento del valor de la marca
- ✓ Mejorar la percepción de los oyentes sobre la radio pública nacional
- ✓ Nivel de satisfacción del servicio TV
- ✓ Participación en eventos, mercados, festivales, muestras y concursos nacionales e internacionales
- ✓ Plan de Comunicaciones

Los Clientes - La Sociedad

Indicador	Meta General	Meta 2014
Nivel de posicionamiento de Marca	Ser el "Top Of Mind" de los medios públicos de Colombia	Realización de encuesta
Obtención de premios y reconocimientos	15 premios o reconocimiento	10 premios o reconocimiento





## Garantizar niveles de cobertura y disponibilidad

### Objetivo 3

#### Ponderación 25%

Se plantea una ponderación similar en los objetivos de esta perspectiva

#### Resumen del Objetivo

Este objetivo busca asegurar que la empresa cuente con la capacidad, administrativa, operativa y técnica para garantizar la mayor cobertura del territorio nacional y como consecuencia de ello dar disponibilidad permanente a los servicios que ofrece la empresa

#### Iniciativas / Estrategias

- ✓ Estaciones optimizadas -Inversión en desarrollo de garantías de cobertura
- ✓ Estaciones en Expansión
- ✓ Estaciones de reserva creadas
- ✓ Poblacion Beneficiada
- ✓ Fortalecimiento Tecnológico de la Red
- ✓ Fortalecimiento del sistema de recepción y envío de señales
- ✓ Estudios de producción y emisión renovados
- ✓ Equipo Humano de Inventarios
- ✓ Población Beneficiada Red de Radio
- ✓ Equipos Adquiridos
- ✓ Contratar el segmento satelital
- ✓ Contratar el soporte de los sistemas de emisión y compresión satelital
- ✓ Fortalecimiento del sistema de recepción de señales
- ✓ Recuperación de estaciones

Los Clientes - La Sociedad

Indicador	Meta General	Meta 2014
Cobertura de Red Digital de TV (TDT)	73,75% cobertura	49,88% cobertura
Niveles de Cobertura, Disponibilidad y potencia	92,2% de disponibilidad y potencia	80% de disponibilidad y potencia





## Garantizar el acceso universal a los archivos sonoros y audiovisuales

### Objetivo 4

#### Ponderación 25%

Se plantea una ponderación similar en los objetivos de esta perspectiva

#### Resumen del Objetivo

Este objetivo se relaciona directamente con el proyecto señal memoria, con el cual se busca la recopilación, recuperación, reconstrucción y puesta a disponibilidad al público el patrimonio Audiovisual y Sonoro de la radio y la televisión pública nacional.

#### Iniciativas / Estrategias

- ✓ Recuperación de archivo sonoro
- ✓ Documentos recuperados
- ✓ Documentos catalogados
- ✓ Eventos
- ✓ Aplicaciones
- ✓ Productos digitales
- ✓ Implementación de tecnologías y espacios físicos
- ✓ Usuarios atendidos
- ✓ Contratación del Proyecto
- ✓ Limpieza Externa de Archivos Audiovisuales
- ✓ Rotulación de Archivos Audiovisuales
- ✓ Catalogación de Archivos Audiovisuales

Los Clientes - La Sociedad

Indicador	Meta General	Meta 2014
Disponibilidad del material existente	95% Disponibilidad del material existente	Cumplimiento de metas del proyecto de patrimonio digital





## Actuar con responsabilidad y disciplina Financiera

### Objetivo 5

#### Financiera - Recursos Económicos

#### Ponderación 45%

Teniendo en cuenta que la empresa debe ser sostenible y que sus funciones no le permiten orientarse a la generación de utilidades el principal objetivo financiero será mantener las finanzas sanas actuando con responsabilidad y disciplina

#### Resumen del Objetivo

Este objetivo busca que la empresa sea viable y sostenible financieramente:

- Mejorar la rotación de cartera.
- Generar utilidad neta 0.
- Tener un nivel 0 de endeudamiento financiero.
- Mantener un balance de activos productivos.

#### Iniciativas / Estrategias

- ✓ Sistema de alerta de recaudo
- ✓ Mantener un balance de activos productivos
- ✓ Generación de documento
- ✓ Pago oportuno de Obligaciones
- ✓ Gestión de cobro coactivo
- ✓ EBITDA-Señal Institucional

Indicador	Metodología de Cálculo	Meta General	Meta 2014
Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	2,5 veces	2 veces
Apalancamiento Financiero	Pasivos con Entidades Financieras / Patrimonio	2,5 veces	2 veces
Rotación de Cartera	360/(Ventas a crédito/Promedio cuentas por cobrar)	30 días	90 días
Margen de Utilidad Neta	Utilidad o Perdida Neta / Ingresos por Ventas	0%	0%





## Gestionar eficazmente los recursos financieros para funcionamiento, operación e inversión

### Objetivo 6



#### Ponderación 25%

Teniendo en cuenta que toda la gestión de la empresa requiere de recursos financieros y que los mismos se derivan condicionalmente de que se realicen las gestiones para su consecución se plantea como el 2º objetivo financiero

#### Resumen del Objetivo

Corresponde a la gestión que se realizará de manera permanente para la consecución de recursos. Estas gestiones se orientaran a la generación de venta y a la gestión de inversión operación y funcionamiento.



#### Iniciativas / Estrategias

- ✓ Identificar nuevas fuentes de ingresos TV
- ✓ Incrementar la venta de servicios Radio
- ✓ Identificar nuevos nichos de audiencias para canal Señal Institucional.
- ✓ Establecer nuevas formas de promoción
- ✓ Base de datos de control de clientes
- ✓ Gestión de recursos

Indicador	Meta General	Meta 2014
Recursos Obtenidos x Recursos gestionados	Gestionar el 100% de los recursos necesarios	Gestionar el 100% de los recursos necesarios







Mantener el margen de utilidad bruta similar al promedio internacional del sector

## Objetivo 7



### Ponderación 15%

Con base en la comprensión del hecho que la empresa no busca utilidades sino su función de medio público se establece controlar la generación de utilidades en el componente que corresponde a la venta de servicios en el indicador de utilidad bruta, toda vez que a partir de su generación los recursos son empleados para apoyar la gestión social

### Resumen del Objetivo

Para llegar a cumplir este objetivo será necesario trabajar dos frentes, las ventas y los costos. Se han establecido metas de acuerdo con los márgenes brutos del sector. Teniendo en cuenta que los datos internos con que se determina este índice requieren de depuración, se plantea una meta ajustada para el momento depurado



### Iniciativas / Estrategias

- ✓ Realizar un estricto control de los gastos
- ✓ Identificar "drivers" del costo
- ✓ Buscar economías de escala
- ✓ Tercerizar los elementos del costo que no son clave
- ✓ Aumentar frecuencia de las ventas

Indicador	Meta General	Meta 2014
Margen Bruto	Mantener margen de utilidad bruta del 45% en venta de servicios de tv y radio pública	Mantener margen de utilidad bruta del 30% en venta de servicios de tv y radio pública





## Ejecutar los recursos presupuestados adecuadamente



### Objetivo 8

Financiera - Recursos Económicos

#### Ponderación 15%

Siguiendo el hecho que la empresa debe orientarse al buen uso de los recursos y no a la generación de utilidades se propone el control de la ejecución presupuestal como objetivo clave para el cumplimiento de criterios de eficiencia y eficacia en la gestión financiera.

#### Resumen del Objetivo

Este objetivo busca generar eficiencia y eficacia sobre el uso de los recursos financieros y su relación con la misión

#### Iniciativas / Estrategias

- ✓ Realizar el pago y declaración oportuno de Impuestos
- ✓ Cumplimiento de Plan Anualizado de Caja
- ✓ Cumplimiento de la Ejecución Presupuestal

Indicador	Metodología de Cálculo	Meta General	Meta 2014
Cumplimiento de la Ejecución Presupuestal	No. actividades Ejecutadas / No. Actividades Planeadas	99%	95%
Cumplimiento de Plan Anualizado de Caja	PAC -Egreso Ejecutado / PAC- Egreso Proyectado	95%	91%





## Ser Transparentes, Luchar contra la corrupción y Gestionar el riesgo

### Objetivo 9

Procesos internos - Ser Excelentes

#### Ponderación 35%

Dentro de la gestión interna de la empresa se establece como objetivo prioritario de gran peso la gestión transparente y la lucha contra la corrupción

#### Resumen del Objetivo

Este objetivo busca que la empresa se destaque por su labor transparente, la lucha contra la corrupción y la mitigación de riesgo. Este proceso se apoya en el elemento más valioso que tiene hoy la empresa; El Recurso Humano.

#### Iniciativas / Estrategias

- ✓ Implementar estrategia de gobierno en línea. GEL
- ✓ Elaboración e implementación del Plan Anticorrupción
- ✓ Aplicación Metodología de Administración de Riesgos
- ✓ Plan de Mejoramiento
- ✓ Reporte a las entidades de control

Indicador	Meta General	Meta 2014
Índice de Integridad - INTEGRA (Procuraduría)	Mantener el nivel de Rango Alto (Mayor de 60% del índice)	Mantener el nivel de rango alto





## Fortalecer la gestión Institucional

### Objetivo 10

Procesos internos - Ser Excelentes

#### Ponderación 35%

Siguiendo el orden de relevancia se propone este nivel de ponderación, el cual apunta a la mejora en la capacidad de gestión de la empresa

#### Resumen del Objetivo

Este objetivo se orienta a fortalecer la capacidad de gestión de la entidad en relación con garantizar buen sistema de gestión, contar con un servicio jurídico competitivo y que asegure transparencia y dotar de herramientas y recursos al área financiera a fin de garantizar la transparencia, eficiencia y eficacia, en el uso de los recursos.

#### Iniciativas / Estrategias

- ✓ Fortalecimiento de la gestión Financiera implementando las NIIF
- ✓ Plan de Fortalecimiento Institucional
- ✓ Actividades de divulgación
- ✓ Sistema de Gestión Integral
- ✓ Servicio de transporte nocturno y extrajornada
- ✓ Fortalecimiento del Área Jurídica
- ✓ Fortalecimiento capacidad técnica

Indicador	Meta General	Meta 2014
% Cumplimiento Plan de Fortalecimiento Institucional	100% Cumplimiento Plan de Fortalecimiento Institucional. Certificarnos HSEQ	100% Cumplimiento Plan de Fortalecimiento Institucional.





## Modernizar y actualizar los mecanismos de planeación estratégica

### Objetivo 11

Procesos internos - Ser Excelentes

#### Ponderación 15%

Como base para el cumplimiento del presente plan se ha planteado el desarrollo de un proceso de fortalecimiento del área de planeación que se relaciona con herramientas, y recursos que deberán reflejar de manera permanente la mejora y control de la entidad a través del CMI.

#### Resumen del Objetivo

Este objetivo propone desarrollar gestiones de modernización y actualización permanente a la planeación a fin de mantener herramientas actualizadas que aseguren la rápida, fácil y acertada toma de decisiones.

#### Iniciativas / Estrategias

- ✓ Realizar, seguimiento, evaluación y control permanente a los mecanismos de Planeación estratégica
- ✓ Establecimiento de sistemas de información integrales que recopilen y analicen la información base de la planeación
- ✓ Establecimiento de un Plan de Mercadeo
- ✓ Estudios sobre la gestión interna
- ✓ Estudios sobre el sector

Indicador	Meta General	Meta 2014
Implementación del Cuadro de mando Integral con una herramienta Online	Mantener online el Cuadro de mando Integral, y emplearlo como la principal herramienta de dirección y gerencia	Implementar online el Cuadro de mando Integral





## Mejorar Infraestructura



### Objetivo 12

Procesos internos - Ser Excelentes

#### Ponderación 15%

Teniendo en cuenta las necesidades operativas y los cambios tecnológicos se propone una ponderación alta de 2º lugar para la gestión de mejora de infraestructura

#### Resumen del Objetivo

Es un objetivo clave contar con una infraestructura competitiva que asegure a la empresa contar con bases tecnológicas y de soporte para cumplir lo demás objetivos, por ello se plantea el mejoramiento permanente de esta estructura.

#### Iniciativas / Estrategias

- ✓ Servicios a la infraestructura
- ✓ Mejorar la infraestructura operativa y administrativa
- ✓ Desarrollar el proyecto de convergencia

Indicador	Meta General	Meta 2014
Cumplimiento de proyecto de reparaciones locativas	100%	Contratar diseño y obras iniciales
Niveles de Cobertura, Disponibilidad y potencia	92,2% de disponibilidad y potencia	80% de disponibilidad y potencia





35%

## Gestionar la innovación

Objetivo **13**

Indicador	Meta General	Meta 2014
Implementar plan de innovación (% cumplimiento del plan de innovación)	100% cumplimiento del plan de innovación	Establecer la metodología para gestionar la innovación en la empresa.



45%

## Ser un sitio preferido para trabajar

Objetivo **14**

Indicador	Meta General	Meta 2014
IAL	Ser un sitio preferido para trabajar GPTW Posicionarse dentro del rango de apreciación general alto	Se gestiona el proceso con actividades relacionados con clima pero como la medición y la meta es cada 2 años no se establece meta para el 2014



20%

## Impulsar la Internacionalización del sistema de medios públicos de Colombia

Objetivo **15**

Indicador	Meta General	Meta 2014
No. de participaciones / Meta de participación	Participación 5 en Agremiaciones Internacionales de Radio y TV	Participación en 2 Agremiaciones Internacionales de Radio y TV





## Gestionar y fortalecer las relaciones con los grupos de interés

Objetivo **16**

Indicador	Meta General	Meta 2014
Evento o encuentros Anual	1 Evento o encuentros Anual	Formulación del plan de RSE y actividades de registro e inventario de grupos de interés.



## Obtener certificado de RSE

Objetivo **17**

Indicador	Meta General	Meta 2014
Obtener certificación de RSE	Obtención de reconocimientos y mantenimiento del certificado de RSE	Obtener certificación Fenalco Responsable o similar



## Obtener la certificación del sistema de gestión ambiental

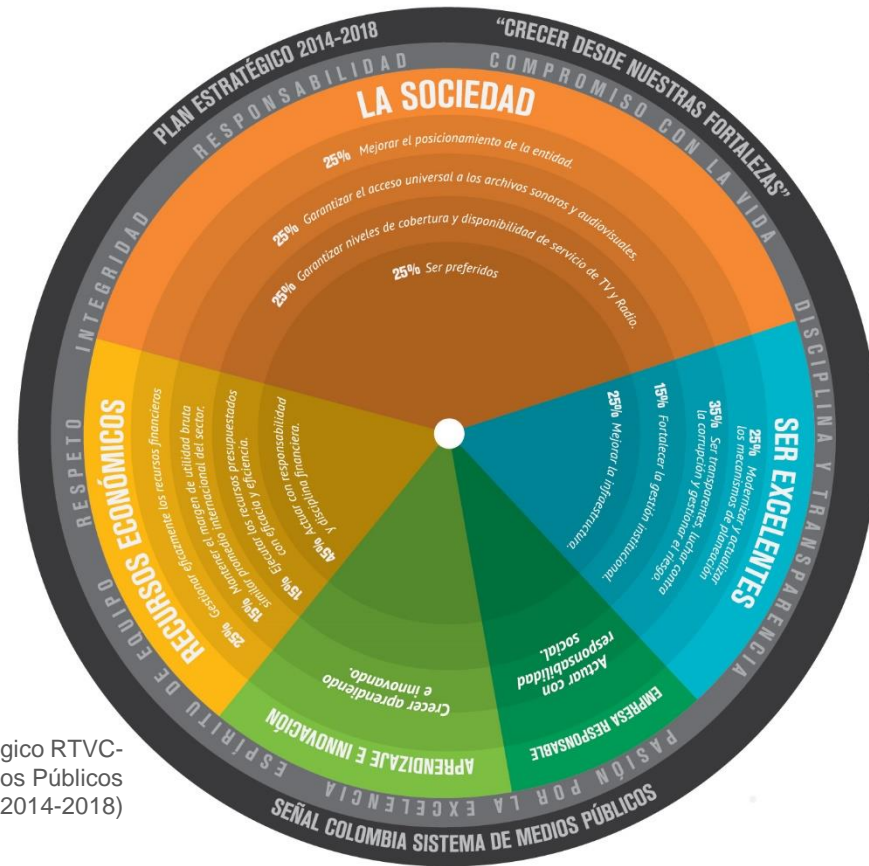
Objetivo **18**

Indicador	Meta General	Meta 2014
Obtención de certificado Ambiental	Conseguir aprobación de plan de manejo ambiental y base de certificado ambiental	Diseño del plan de manejo ambiental





# Plan Estratégico 2014 - 2018



Marco Estratégico RTVC-Sistema de Medios Públicos (2014-2018)



Señal Colombia  
Sistema de Medios Públicos



Señal Colombia



Señal Institucional



Señal RADIO COLOMBIA



Señal radiónica



Señal MEMORIA

martes, 23 de septiembre de 2014

25

# FIN

