



PLAN ESTRATÉGICO

2020 – 2023



JUNTA ADMINISTRADORA REGIONAL 2020

MIEMBROS

CLARA LUZ ROLDAN GONZÁLEZ

Gobernadora del Valle del Cauca

GIOVANNI RAMÍREZ CABRERA

Gerente INFIVALLE

KAREN ABUDINEN

Ministra de Tecnologías de la
Información y las Comunicaciones

LEIRA GISELLE RAMÍREZ GODOY

Secretaria De Cultura del Valle del Cauca

DELEGADOS

ELSA YOLIMA BOLAÑOS RAMOS

Miembro Delegado de la Gobernadora
Jefe Oficina de Comunicaciones

CONSUELO BRAVO

Representante por Gobernación del Valle

MARIA CECILIA LONDOÑO SALAZAR

Miembro Delegado del Ministerio de las TIC

PERSONAL DIRECTIVO DE TELEPACIFICO

Ricardo Bermúdez Cerón
Gerente General

Marino Aguado Varela
Director de Producción

Maria Fernanda Campuzano
Directora de Programación

John Carlos Hurtado Gamboa
Director Técnica y Sistemas

Claudia Patricia Salazar
Directora Administrativa

Martha Cecilia Jaramillo Duque
Directora Financiera

Julián Mauricio Dorado
Director Comercial y de Mercadeo

Bianney Arias Quejada
Jefe Oficina Asesora de Planeación y Desarrollo

Yurany Andrea Quiñonez
Jefe Oficina Asesora Jurídica

Martha Cecilia Londoño
Jefe Oficina Asesora de Control Interno



EQUIPO COORDINADOR DE LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Oficina Asesora de Planeación y Desarrollo

Bianney Arias Quejada

Jefe Oficina de Planeación y Desarrollo

Yanny Barrera Rincón

Ingeniera contratista

PRESENTACIÓN DE LA GERENCIA

En el contexto del Covid-19, la Entidad tuvo que repensar y replantear algunas de las apuestas que se tenían previstas dentro del proceso de la formulación del Plan Estratégico 2020-2023 de TELEPACÍFICO, y que implicaron valorar y dar mayor énfasis a ciertas variables, para responder a las necesidades actuales. Se realizaron varios ajustes de tipo presupuestal, administrativos, y fundamentalmente ajustes en la parrilla de programación del canal incluyendo nuevos espacios, rediseño de proyectos, etc.), y ajustes en la forma en que llegamos a la audiencia con el uso y aprovechamiento de nuestras pantallas y de las plataformas digitales.

TELEPACÍFICO en su Plan Estratégico 2020-2023, le seguirá apostando a brindar una parrilla con criterio de región, fortaleciendo la programación con contenidos diversos e inspiradores, contenidos profundos pero entretenidos, siendo un canal conceptual pero variado, para todo el público y todas las audiencias atendiendo a los Departamentos de Valle, Cauca, Chocó y Nariño, ofreciendo programas que construyan audiencia y robusteciendo nuestros valores y cualidades bajo el concepto *“Somos Afro, Somos Etnias, Somos Ciudad, Somos Pacífico, Somos Música, Somos Latinos”*.

Cordialmente,

Ricardo Bermúdez C
Gerente General



Contenido

1.	RESEÑA HISTORICA DE TELEPACÍFICO.....	9
1.1	NUESTROS VALORES INSTITUCIONALES.....	12
1.2	VALORES DEL CANAL	12
1.3	POLÍTICA DE CALIDAD	13
1.4	OBJETIVOS DE CALIDAD	13
2.	FASES DEL PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PLAN Estratégico 2020-2023	14
	Ilustración 1	14
3.	ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO	15
3.1	ARTICULACIÓN CON GOBIERNO NACIONAL -SECTOR TIC - GOBIERNO DEPARTAMENTAL	16
3.2	ARTICULACIÓN CON LA RAP PACÍFICO.....	16
3.3	FASE 3 DIAGNOSTICO SITUACIONAL (EXTERNO- INTERNO)	17
3.3.1	ANÁLISIS EXTERNO	18
3.4	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	19
3.4.1	CONSULTA A ESPECIALISTAS.....	19
3.4.2	ESTUDIO SECTOR DE TELEVISION.....	21
3.4.3	TELEVISIÓN POR SUSCRIPCIÓN	21
3.4.4	INGRESO PROMEDIO MENSUAL POR CONEXIÓN DE TELEVISIÓN POR SUSCRIPCIÓN.....	22
3.4.5	PARTICIPACIÓN OPERADORES SERVICIOS DE TELEVISIÓN POR SUSCRIPCIÓN- CONEXIONES.....	23
3.4.6	CANCENLACION DE SERVICIO DE TELEVISION POR SUSCRIPCION	26
3.4.7	CONSUMO POR TIPO DE CONTENIDO EN PLATAFORMA	27
3.4.8	VISUALIZACIÓN DEL CONTENIDO OTT	29
3.4.9	CADENA DE VALOR Y ACTORES PARTICIPANTES.....	29
3.4.10	DEFINICIÓN AMPLIA DE SCA Y EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS DE NEGOCIO	33
3.4.11	MARCO INSTITUCIONAL DEL SECTOR AUDIOVISUAL EN COLOMBIA POR SERVICIO Y COBERTURA.	34
3.4.12	DIFERENTES SERVICIOS DE OTT DE TIPO AUDIOVISUAL.....	36
3.4.13	NUEVOS PATRONES DE USO DE LOS SUSCRIPTORES DE TELEVISION PAGA	38



3.4.14	REGULACIÓN CONVERGENTE	39
3.4.15	MONITOREO OTROS CANALES REGIONALES.....	41
3.5	DIAGRAMA DIAGNOSTICO SITUACIONAL INTERNO	46
3.5.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	46
3.5.2	REVISIÓN DE INFORMES Y SITUACIÓN ACTUAL DEL CANAL.....	48
3.5.3	REVISIÓN DE SITUACION FINANCIERA.....	49
3.6	ENCUESTA COLABORADORES DEL CANAL	50
3.6.1	RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	51
3.6.2	MATRIZ DOFA.....	56
	FORTALEZAS	56
	OPORTUNIDADES	56
	DEBILIDADES	57
	AMENAZAS	57
3.7	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	57
3.8	REVISION DE LA VISION Y MISION	57
3.8.1	MISIÓN	58
3.8.2	VISION.....	58
	MARCO ESTRATÉGICO	58
3.9	LINEAS ESTRATÉGICAS	59
3.10	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	60
3.11	ARTICULACIÓN DE LAS LINEAS -OBJETIVOS ESTRATEGICOS CON LOS PROGRAMAS	61
3.12	PLAN PLURIANUAL DE INVERSIONES 2020-2023.....	64
3.13	PLAN FINANCIERO 2020-2023	65
3.13.1	INGRESOS ESTIMADOS PARA LAS SIGUIENTES CUATRO VIGENCIAS.	65
3.13.2	GATOS ESTIMADOS SIGUIENTES CUATRO VIGENCIAS.....	65

INTRODUCCIÓN

Es un deber Constitucional para las entidades públicas el diseñar y aplicar los mecanismos de la Planeación Estratégica, de conformidad con lo que disponga la ley, como instrumento de gestión fundamental para orientar el cumplimiento de la Misión de la Entidad.

Atendiendo los principios generales de la ley 152 de 1994 Ley orgánica de plan de desarrollo, los lineamientos del Departamento Nacional de Planeación DNP, el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la equidad”, el Plan Estratégico Sectorial del MINTIC 2019-2022 “El Futuro Digital es de Todos” y el Plan de Desarrollo del Departamento del Valle del Cauca 2020-2023, “Un Valle Invencible”, TELEPACÍFICO presenta el Plan Estratégico Institucional 2020-2023.

1. RESEÑA HISTORICA DE TELEPACÍFICO

El 25 de julio de 1986, como parte de los actos conmemorativos de los 450 años de la fundación de Santiago de Cali, se firmó el compromiso de creación y constitución del Canal Regional de Televisión para el suroccidente Colombiano, con el nombre de Canal Regional de Televisión, “TELEVALLE”; el cual fue modificado en el año 1987, pasando a ser Sociedad Canal Regional de Televisión del Pacífico Ltda., “TELEPACIFICO”, en razón de su cobertura para el Valle del Cauca, Cauca, Chocó y Nariño.

El 3 de julio de 1988, se emitió por primera vez la señal del Canal Regional, cubriendo el centro y el sur del Valle del Cauca, con 24 horas semanales de programación, en las cuales participaron 8 empresas productoras de la región; en ese entonces AS Televisión, Corvisión, Imágenes Televisión, Procívica Televisión, Cañaveral Televisión, TValle, UVTV y TeleAsociados.

TELEPACIFICO en 1995, pasó de ser una Empresa Industrial y Comercial del Estado del orden Nacional vinculada al Ministerio de Comunicaciones a ser una empresa Industrial y Comercial del Estado del orden Departamental, vinculada a la Comisión Nacional de Televisión. En este mismo año se llevó a cabo el proyecto de automatizar y digitalizar la emisión tanto de los programas como de los comerciales, constituyéndose así en el primer Canal de televisión en Colombia en realizarlo.

Para marzo de 1996 se inicia la transmisión vía satélite, utilizando el sistema de Inravisión y el satélite Intelsat 806.

Durante el año 1998 se adelantó el proyecto de expansión y mejoramiento de la red de transmisión, con el que se amplió el cubrimiento de la señal a los departamentos de Chocó, Cauca, Nariño y el resto del Valle del Cauca. Se realizó el montaje de 14 estaciones nuevas de Televisión Satelital, distribuidas en los departamentos de

Valle del Cauca, Chocó y Nariño, logrando de esta manera un cubrimiento poblacional de casi 6.000.000 de habitantes y un total de 22 estaciones.

Telepacífico para el año 2001, por primera vez en la historia de la televisión en Colombia, dio inicio al proyecto EDUCA TV, un sistema de televisión educativa formal, de carácter presencial, orientado a cubrir con calidad el déficit en el nivel medio, es así como en 2002 EDUCA TV fue considerado por el Ministerio de Educación como modelo nacional y se aplicó a 23 municipios del Valle del Cauca.

El 12 de enero de 2007 se protocolizó la compra del Teatro Imbanaco. El cual fue adecuado y modernizado para convertirlo en el primer teatro estudio de televisión del país.

En 2008 salen al aire programas producidos cien por ciento por el canal: Amaneciendo, Agropacífico, Somos Pacífico, y Tardes del sol. El canal celebró sus 20 años, el 3 de julio, día en el que se lograron 18 horas de transmisión en vivo y en directo.

En 2012 Telepacífico con el objetivo de expandir su señal de televisión en vivo por medio de dispositivos móviles de última generación, y de masificar sus servicios y posicionar al canal como uno de los medios regionales de comunicación pioneros en este tipo de tecnología, invirtió en la “Renovación de la página web, adquisición de nuevos software que permitieron la presencia de Telepacífico en dispositivos móviles y Smartphone, aplicaciones de la estrategia de gobierno en línea a la página web, adquisición de un servicio exclusivo de transmisión del streaming de Telepacífico.

Entre los años 2013 y 2016, como parte de un proyecto financiado con recursos de regalías, se adquirieron e implementaron los equipos para la captura, procesamiento, emisión y transmisión necesarios para garantizar al televidente una señal de televisión en alta definición (HD). Es así como el 15 de marzo del año 2016 se emite la señal en HD.

En el año 2016 se cambia el objeto Social de la entidad, haciéndolo más competitivo, con nuevas estrategias de negocios.



En el 2017 siguió apostándole a las múltiples plataformas con el fin de hacer presencia en el lugares donde las audiencias están consumiendo los contenidos, en respuesta a ello, en el mes de noviembre de 2017, se lanzó nuestra plataforma tipo Netflix- llamada “VEO Telepacífico”, un repositorio de video donde tenemos -a la fecha- contenido audiovisual, como series y videos.

A finales del 2018 se lanzó una aplicación móvil para Android y iOS donde los usuarios pueden acceder a los mejores contenidos, conocer la programación y ver la señal en vivo, entre otras funcionalidades.

Telepacífico le apostó a las energías renovables, al ser el primer canal regional de la televisión pública en Colombia en implementar el sistema de Paneles solares para generar energía.

El 12 de agosto de 2019 se lanzó ORIGEN CHANNEL el primer medio audiovisual actualmente en Colombia con contenido étnico de nuestro país y la segunda frecuencia en HD de Telepacífico, esta nueva pantalla de la televisión nos permite iniciar una nueva etapa de la televisión pública colombiana, rompiendo esquemas y siendo ejemplo de innovación social de este modo seguiremos avanzando hacia la consolidación de un sistema de medios públicos para el pacífico colombiano.

Después de 31 años al aire, Telepacífico, es un canal público de televisión regional que ha logrado consolidarse y liderar la difusión de valores culturales y educativos, integrar los intereses de la comunidad y acercarse a los televidentes por medio de programas que expresan y ponen de manifiesto la idiosincrasia de la región; informan sobre el acontecer no solo regional sino nacional e internacional y rescatan los valores culturales, sin dejar de lado los procesos educativos y formadores de nuestra región.

1.1 NUESTROS VALORES INSTITUCIONALES

Telepacífico posee un Código de integridad resultante de un proceso participativo y consensuado, coherente con una entidad que se ha trazado como misión la promoción del desarrollo social y cultural a partir de la difusión de valores orientados a cimentar el compromiso y la pertenencia con la Región Pacífico.

1.2 VALORES DEL CANAL

Grupo de Interés	Valor	Concepto
1 Relaciones con los bienes públicos	Honestidad	Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.
2 Relaciones de la institución derecho a la igualdad con sus servidores	Justicia	Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación”.
3 Relaciones de los servidores públicos con su institución	Compromiso	Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy y en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas buscando siempre mejorar su bienestar.
4 Relaciones entre los servidores públicos	Respeto	Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.
5 Relaciones con la buena optimización de los recursos del estado.	Diligencia	Cumplo con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mayor manera posible, con atención, prontitud y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del estado.

1.3 POLÍTICA DE CALIDAD

Telepacífico está comprometido con la satisfacción de sus clientes y el mejoramiento continuo para ofrecer una televisión pública regional de preferencia que contribuya al desarrollo social, cultural y educativo.

1.4 OBJETIVOS DE CALIDAD

- ✓ Lograr La Satisfacción De Nuestros Clientes. (Televidentes, Productoras, Anunciantes) Mediante El Cumplimiento De Sus Requisitos Y Expectativas.
- ✓ Mejorar Continuamente Nuestros Procesos.
- ✓ Promover El Desarrollo De La Región Mediante Programas Con Contenido Social, Cultural Y Educativo.
- ✓ Fortalecer El Compromiso Y La Competencia Del Personal.
- ✓ Garantizar La Sostenibilidad Económica Del Canal.

2. FASES DEL PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PLAN Estratégico 2020-2023

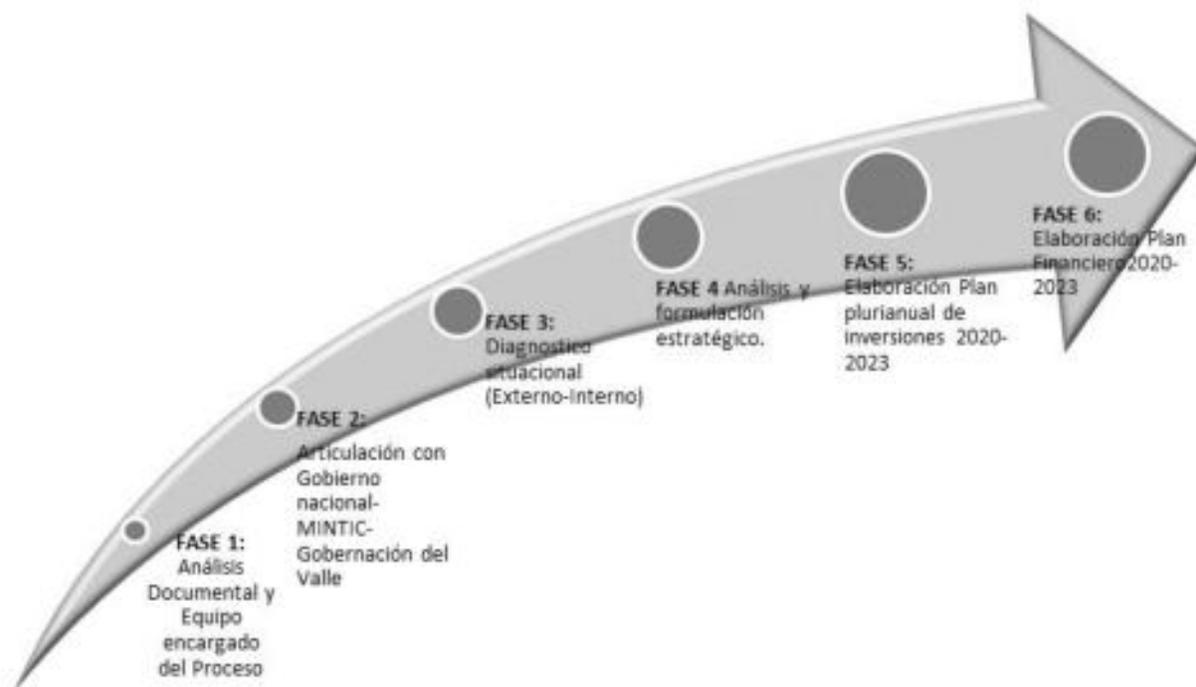


Ilustración 1

Fuente: Oficina de Planeación, Elaboración propia- adaptación a partir de Fred David

3. ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO

Con el fin de obtener un buen insumo estratégico para la definición de las necesidades se realizó un proceso documental que implicó la revisión de diferentes modelos estratégicos, experiencias en otras entidades públicas del sector, y fundamentalmente la articulación con las líneas y objetivos estratégicos propuestos por la Gobernación del Valle, asumiendo a su vez la adopción de la metodología del Departamento Nacional de Planeación DNP.



- *La construcción del Plan estratégico de Telepacífico, se estructura bajo los lineamientos anteriormente mencionados, atendiendo específicamente las Guías del enfoque por resultados y algunos elementos del Kit de herramientas de planeación del DNP.*

3.1 ARTICULACIÓN CON GOBIERNO NACIONAL -SECTOR TIC - GOBIERNO DEPARTAMENTAL

Estos son los lineamientos de cada una de las entidades que se tuvieron en cuenta para la formulación del Plan Estratégico del Canal.

PLAN NAC. DE DESARROLLO	PLAN ESTRATEGICO SECTORIAL DEL MINTIC	PLAN DE DESARROLLO DEL VALLE DEL CAUCA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Transformación digital ✓ Nuevas tecnologías en zonas rural y urbana. ✓ Transformación Digital para la Educación. ✓ Economía Naranja (Industrias culturales) ✓ Fortalecer el programa de Tecnologías para Educar 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inclusión y transformación digital ✓ Cerrar la brecha digital geográfica. ✓ Fortalecimiento de la televisión pública Regional. ✓ Audiencias de los canales públicos y los canales públicos ✓ Contenidos bajo el esquema multiplataforma. ✓ Mejorar el posicionamiento, uso y apropiación del servicio público de televisión. ✓ Aumentar la producción y difusión de contenidos digitales y/o convergentes en la televisión y la radio pública. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identidad y patrimonio territorial ✓ Atención a las Etnias ✓ Desarrollo del Turismo ✓ Cultura y arte para la identidad vallecaucana ✓ Temáticas de Paz ✓ Descentralización y Desarrollo regional.

3.2 ARTICULACIÓN CON LA RAP PACÍFICO

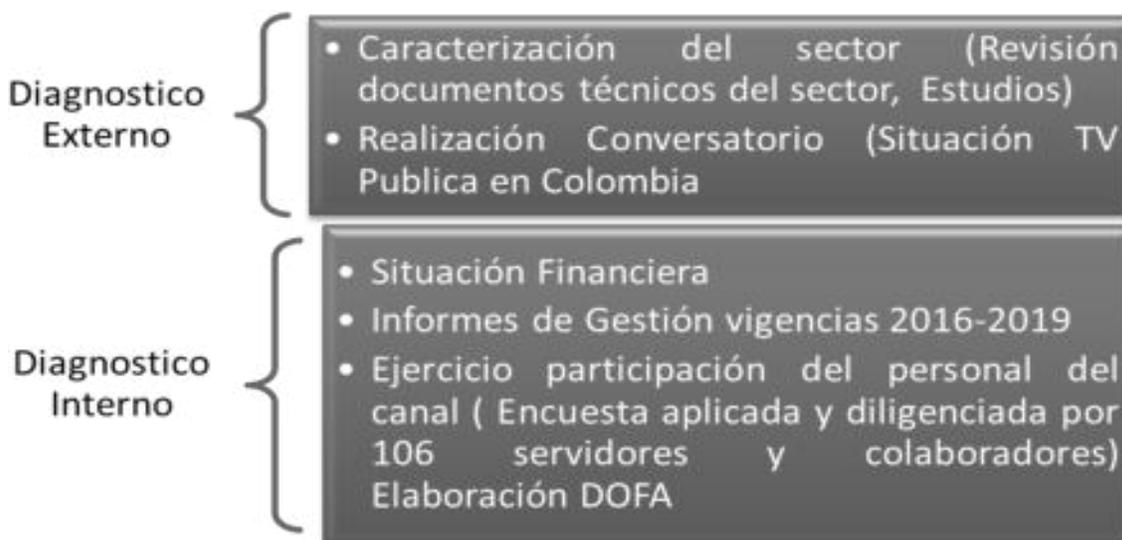
Este plan estratégico tendrá en cuenta las tematicas que trabaja la Región Administrativa de Planificación -RAP Pacífico, que Integra a los 4 departamentos Chocó, Valle del Cauca, Cauca y Nariño, que son precisamente el foco del público que atiende nuestro canal. somos conscientes que debemos articularnos con los esfuerzos de integración regional.

Los desafíos más importantes de la RAP Pacífico son la integración entre todo el litoral Pacífico con el área andina de los diferentes departamentos que la integran, especialmente con el valle geográfico del Río Cauca. Así mismo, son factores fundamentales los de la identidad cultural del Pacífico, que también vienen siendo promovidos desde estas iniciativas de asociatividad, sobre todo en términos de las Industrias culturales y de la denominada economía naranja que es muy fuerte en toda la región dada su diversidad étnica y su riqueza cultural.

Este proceso podría ser potenciado y articulado desde su difusión, incluyendo sus principales estrategias, a través de las distintas plataformas audiovisuales que maneja nuestro Canal.

3.3 FASE 3 DIAGNOSTICO SITUACIONAL (EXTERNO- INTERNO)

Para obtener un diagnóstico ajustado de las necesidades del canal, se realizó un análisis documental interno y externo, que incluyó:



3.3.1 ANÁLISIS EXTERNO

Para el análisis externo se aplicaron algunas técnicas de análisis documental, las cuales permitieron obtener importante información, dentro de la cual vale la pena destacar:

- Realización de **investigación del sector** de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y específicamente de la televisión con contenidos digitales, y las nuevas tendencias de consumo de las audiencias en plataformas digitales.
- Como parte de la **vigilancia competitiva**, se monitoreó a otros canales regionales en procura de identificar buenas prácticas y tendencias comunes.
- **Consulta a Especialistas:** Con la participación del equipo de trabajo directivo, se realizó un conversatorio* con el especialista de televisión **OMAR RINCON**, Periodista, investigador y crítico de la Televisión.

**En este conversatorio se pudo tener una visión externa del canal y las tendencias en televisión, el futuro de los canales regionales, las oportunidades que puede aprovechar el canal, la competitividad que debe tener el canal frente al entorno actual de la televisión, Sus valiosos aportes fueron de gran interés y orientación al equipo de trabajo.*

3.4 ANÁLISIS DEL SECTOR

El 25 de julio de 2019 el congreso de la republica expidió la ley 1978 por la cual se moderniza el sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones -TIC, se distribuyen competencias, se crea un regulador único y se dictan otras disposiciones el objeto es alinear los incentivos de los agentes y autoridades del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) focalizar las inversiones para el cierre efectivo de la brecha digital y potenciar la vinculación del sector privado en el desarrollo de los proyectos asociados, así como aumentar la eficiencia en el pago de las contraprestaciones y cargas económicas de los agentes del sector.

De acuerdo con esta ley el MINTIC adopta a los canales de Televisión en ámbitos regulatorios y en distribución de recursos.

3.4.1 CONSULTA A ESPECIALISTAS

Telepacífico considera de especial relevancia la visión objetiva de especialistas externos, en temas de televisión y comunicaciones en general, es por ello que el día 9 de marzo de 2020, se realizó en las instalaciones del teatro estudio de Telepacífico un conversatorio sobre “La Televisión Pública”. El invitado fue el Periodista, investigador y crítico de televisión, Omar Rincón.



Posteriormente el equipo directivo del canal tuvo una reunión con el profesor Rincón, como parte de las actividades de la formulación del Plan Estratégico 2020-2023, en las cuales se reflexionó sobre diversas temáticas, tales como:

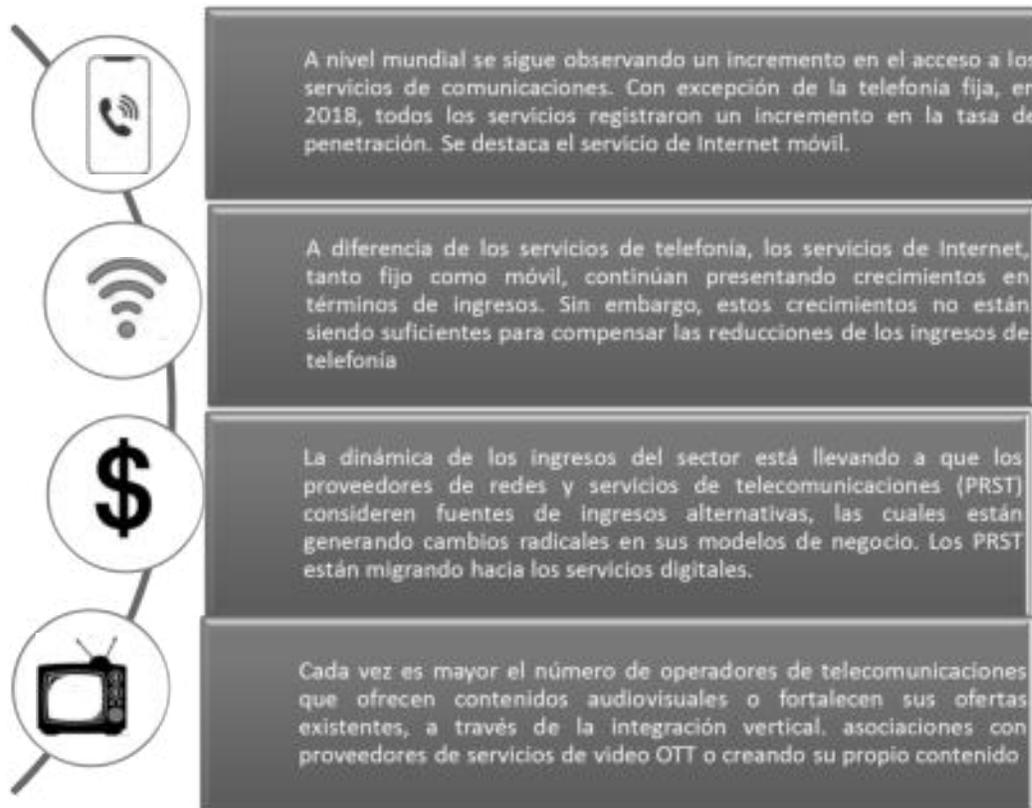
- ✓ Los retos de la televisión pública.
- ✓ Los diferenciadores frente a la tv privada.
- ✓ Elementos que se podrían adoptar desde lo privado, para enriquecer la tv pública y generar valor agregado en la construcción del plan estratégico 2020-2023 para Telepacífico, a fin de conocer sus aportes, sugerencias y mirada al futuro.



En este conversatorio se pudo tener una visión externa del canal y revisar las tendencias en televisión, el futuro de los canales regionales, las oportunidades que puede aprovechar el canal, la competitividad que debe tener el canal frente al entorno actual de la televisión, las cuales se resumen a continuación:

- ✓ Posibilidad de crear una única plataforma de televisión pública (tipo Netflix) con acceso para extranjeros.
- ✓ Trabajo conjunto con los demás canales regionales (Unir los contenidos de ficción y comercializarlos a nivel nacional como un único producto).
- ✓ Eventos en línea, Merchandising, Activaciones de marca, “toma de barrios, municipios, etc.”
- ✓ Oportunidad de crear “Escuelas de formación” y ofrecer a patrocinadores Ej: (youtuber Telepacífico)

3.4.2 ESTUDIO SECTOR DE TELEVISION



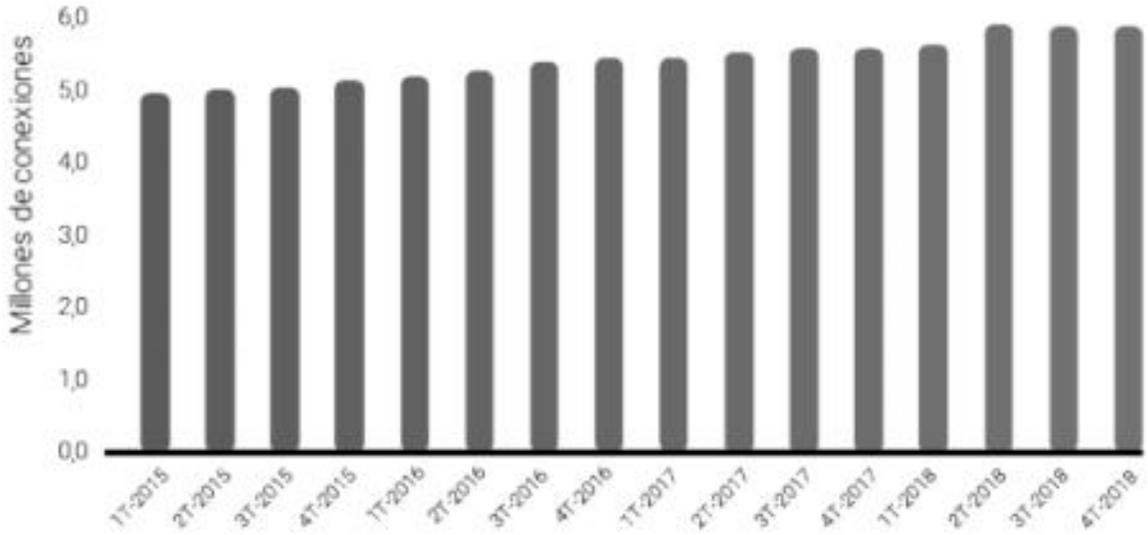
FENTE: CRC REPORTE DE LA INDUSTRIA DE LOS SECTORES TIC Y POSTAL/ 2018

3.4.3 TELEVISIÓN POR SUSCRIPCIÓN

De acuerdo al último informe final del DNP sobre el futuro del sector audiovisual en Colombia el número de conexiones de televisión por suscripción en el año 2018 presentó un crecimiento de 5,4% frente al 2017, pues se pasó de 5,6 millones a 5,9 millones de conexiones con lo cual se alcanzó una tasa de penetración en hogares del 40,6%. Por su parte, los ingresos obtenidos por la prestación de este servicio registraron un aumento de 3,6%, al pasar de \$3,1 billones en 2017 a \$3,2 billones en 2018. Esta dinámica positiva del servicio de televisión por suscripción es consistente con los resultados obtenidos en el estudio de la CRC denominado “El Rol de los Servicios OTT en el Sector de la Comunicaciones en Colombia”, en el cual se destaca que televisión por suscripción es la plataforma preferida por los colombianos para el consumo de series, películas, deportes, documentales, telenovelas y realities⁴³ “Según los resultados de la encuesta del estudio, el porcentaje de colombianos que consumen estos contenidos a través la televisión por suscripción es mayor o igual al 23%. Por ejemplo, en deportes el 30% de las

personas utilizan televisión por suscripción, mientras solo el 1% utiliza aplicaciones paga”

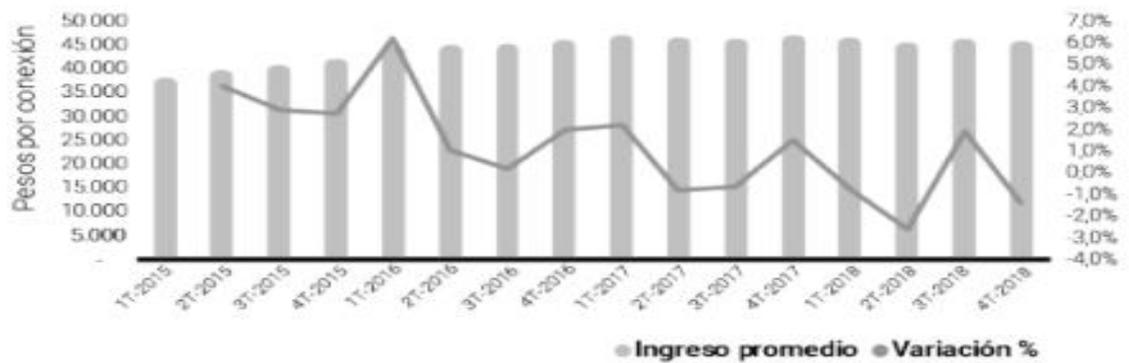
NÚMERO DE CONEXIONES DE TELEVISIÓN POR SUSCRIPCIÓN



Fuente: ANTV. Elaboración CRC.

Con respecto a la distribución de conexiones por operador, las cifras de 2018 muestran que, al igual que en 2017, un poco más del 90% de las conexiones corresponden a cuatro operadores: Claro, Tigo, Directv y Movistar (ver Ilustración 5). Esta distribución se replica cuando se realiza el análisis desde el punto de vista de los ingresos. Así, Claro, con 41,6% de las conexiones y 36,0% de los ingresos, es el operador con la mayor participación en el servicio de televisión por suscripción.

3.4.4 INGRESO PROMEDIO MENSUAL POR CONEXIÓN DE TELEVISIÓN POR SUSCRIPCIÓN

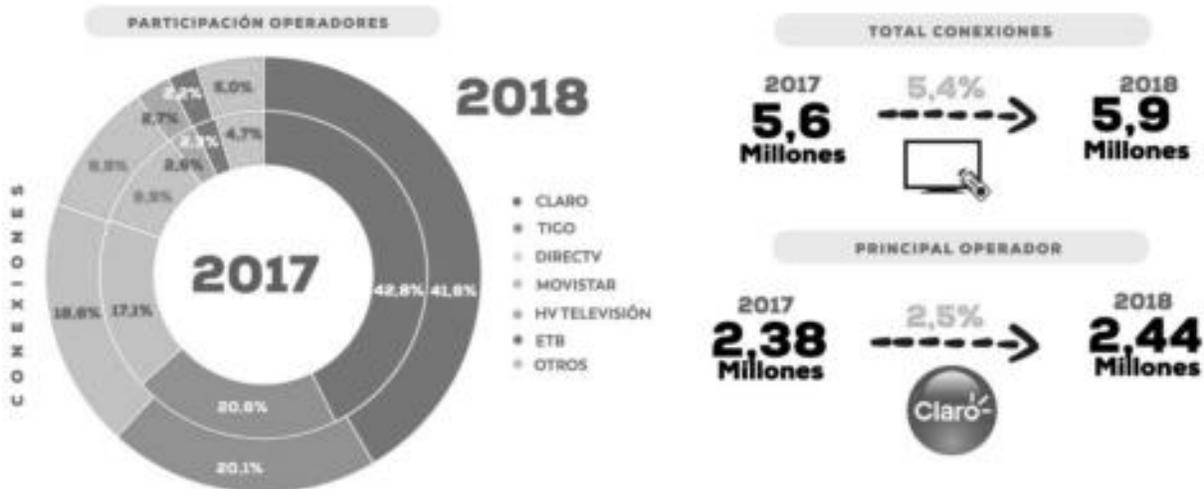


Fuente: Colombia TIC y CRC. Elaboración CRC

Ahora bien, a partir del Gráfico 33 es posible observar la evolución del ingreso promedio mensual por conexión, el cual ha presentado variaciones en un rango de 3% a -3% en los últimos ocho trimestres; para el cuarto trimestre 2018 el ingreso mensual promedio por conexión llegó a los \$45.715, 2,8% menos frente al cuarto trimestre 2017.

3.4.5 PARTICIPACIÓN OPERADORES SERVICIOS DE TELEVISIÓN POR SUSCRIPCIÓN- CONEXIONES

TV POR SUSCRIPCIÓN



Fuente: ANTV. Elaboración CRC

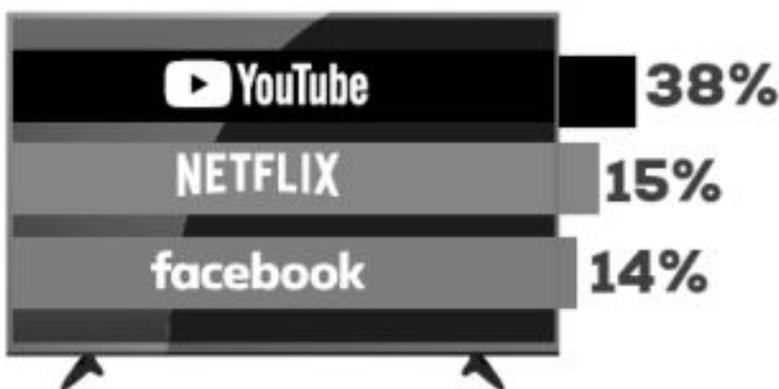
Por otra parte en estudio OTT en Colombia realizado por la CRC en mayo de 2019 Se analizó el comportamiento para los servicios en línea audiovisuales pagos, resulta claro que en este segmento las aplicaciones ofrecen contenidos de video similares a los ofrecidos por los operadores tradicionales (series, películas, documentales, etc.). El estudio encontró que estas aplicaciones cuentan con penetración del 16% de los hogares colombianos. Así mismo, dentro de esta categoría Netflix se posiciona como el claro líder ya que el 15% de los hogares encuestados declara contar con una suscripción a esta plataforma.

También en esta categoría, un 2% de los usuarios de esta aplicación manifestaron que era alguien fuera de su hogar quien paga la suscripción al servicio OTT, lo que equivale a que 13 de cada 100 personas que usan el servicio de Netflix usan la cuenta de familiares y amigos fuera de su hogar. En el segundo lugar del ranking de

aplicaciones audiovisuales pagas más usadas, se encuentra HBO GO con el 3%. Si se tiene en cuenta que Netflix entró en el mercado colombiano apenas en el año 2011, alcanzando para el año 2014 un estimado de 500 mil usuarios y que según los resultados de este estudio se estima que para el 2019 la plataforma tiene más de 2 millones de usuarios, es claro que el crecimiento en este segmento es significativo y es una de las principales dinámicas que motivaron la realización de este estudio.

En particular, las partes interesadas y la academia han mostrado su interés por analizar una dinámica específica de este segmento conocida como cord-cutting por la acepción en inglés de cortar el cable. Los consumidores se convierten en cord-cutters cuando cancelan sus suscripciones tradicionales de televisión por cable o satelital y reemplazan su consumo de contenidos de televisión por servicios en línea audiovisuales.

El 42% de los hogares colombianos usan una o más aplicaciones para ver contenidos audiovisuales, entre las cuales:



Fuente: elaboración CRC/CNC

El término "cortar el cable" se usa para evocar metafóricamente una imagen de desconexión entre el acceso tradicional por Cable y el consumidor.

Este proceso se ve facilitado por las conexiones de Internet de banda ancha de los consumidores y las suscripciones a servicios de transmisión por Internet como Netflix, HBO GO y Amazon Prime. El aumento de dichos servicios de transmisión, junto con el uso de SmartTV y dispositivos de transmisión populares como Roku, AppleTV, Google Chromecast y Amazon Fire TV, han brindado a los usuarios una alternativa viable frente a los medios tradicionales de televisión paga. Una suposición frecuentemente considerada en la industria es que cada vez más, los

consumidores recurren al cord-cutting para sus necesidades de entretenimiento, por eso la siguiente sección explora en detalle estén través de seis Hipótesis ligadas al cord-cutting y al cord-shaving

Hipotesis para los servicios audiovisuales en línea Para mediados del siglo XX, algunos autores⁵ planteaban que la radio se acabaría cuando la televisión alcanzara el estatus de medio de comunicación masivo dominante. Asimismo, en la

Década de los noventa se cimentó la idea de que "cuando se considera que un medio de comunicación nuevo es funcionalmente más deseable que el medio antiguo, el público puede abandonar el medio antiguo y reemplazarlo con el nuevo"⁶ Así, diversas investigaciones han demostrado que la introducción de una nueva tecnología tiene un efecto en las expectativas y usos de los medios tradicionales por parte de los usuarios. Por ejemplo, la adopción de la televisión por cable alteró la relación de los espectadores con la televisión tradicional", y la introducción de grabadoras de videocasetes (VCR) cambió y desplazó el uso de medios tradicionales como la televisión y la asistencia a salas de cine.

Existe la idea que la nueva tecnología sustituye a la tecnología cuando ofrece un método de entrega de contenido que es más ventajosa que el método anterior.

En particular, las capacidades técnicas y las ventajas de valor han sido señaladas como los principales factores que predicen la sustitución de medios. Estos supuestos han fomentado las ideas de la aparición del cord-cutting y cord shaving hasta convertirse en preocupaciones reales de la industria de comunicaciones.

De otra parte, es importante reconocer que es posible que los nuevos medios no necesariamente reemplacen a los antiguos y que en algunos casos puede presentarse una relación de complementariedad. En otras palabras, un medio nuevo puede no reemplazar completamente un medio antiguo, sino que actúa como un sustituto de ciertos usos, Flavián y Gurrea en su investigación en 2007 proponen que "dos productos son sustitutivos cuando satisfacen la misma necesidad, aunque de diferentes maneras"⁷.

El tipo de sustitución evaluado por el modelo es perfecta, esto es, el consumidor puede reemplazar perfectamente un servicio por el otro, sin sufrir cambios en su función de utilidad. Al analizar los resultados para las variables de interés A4 - Uso de OTT de video y A14 - Uso de OTT pago de video, las mismas resultan no significativas respecto a la variable dependiente, es decir no existen diferencias estadísticamente significativas en la probabilidad de que un hogar contrate un servicio de televisión por suscripción y los hogares que hacen uso de servicios en línea audiovisuales gratuitos o pagos, por lo tanto se puede concluir que, de

momento, para la población de estudio no existe una sustitución perfecta entre el servicio de televisión por suscripción y los servicios en línea OTT audiovisuales.

Así las cosas, el modelo desarrollado descartaría el fenómeno de cord= cutting en los usuarios colombianos.

Este resultado es coherente con los resultados obtenidos en la encuesta para las preguntas asociadas a la sustitución de servicios audiovisuales. Por ejemplo, cuando se preguntó en los hogares colombianos si han efectuado la cancelación de su servicio de televisión por suscripción, solo el 2% de los hogares manifestaron haber realizado la cancelación por usar servicios OTT, Ilustración 3: Cancelación del servicio de televisión por Suscripción.

3.4.6 CANCELACION DE SERVICIO DE TELEVISION POR SUSCRIPCION

El 2% de los usuarios de OTT audiovisuales pagas, ha cancelado su plan de TV por suscripción en los últimos 6 meses. Equivalentes a 50.000 Hogares.

A9. ¿En los últimos 6 meses tenía en su hogar televisión por suscripción y lo canceló por tener alguna de estas aplicaciones?



Base: Usuarios de OSP Audiovisuales PAGAS (Real)	593
Base: (Exp. H8)	2.499

*Base: Expandido hogares

Fuente: elaboración CRC/CNC

3.4.7 CONSUMO POR TIPO DE CONTENIDO EN PLATAFORMA

POBLACIÓN:	SERIES	PELÍCULAS	DEPORTES	DOCUMENTALES	TELENOVELAS	REALITIES
Aplicaciones gratuitas	6%	6%	4%	6%	2%	2%
Aplicaciones pagas	8%	9%	1%	3%	1%	1%
Canales Premium	1%	1%	1%	0%	0%	0%
TV por suscripción	23%	30%	30%	26%	29%	26%
TDT o TV abierta	10%	12%	12%	8%	15%	12%
No ve CATEGORÍA	52%	41%	52%	56%	53%	59%

OTT (GRATIS O PAGAS):	SERIES	PELÍCULAS	DEPORTES	DOCUMENTALES	TELENOVELAS	REALITIES
Aplicaciones gratuitas	14%	14%	9%	14%	5%	5%
Aplicaciones pagas	18%	21%	2%	6%	2%	1%
Canales Premium	1%	2%	2%	1%	0%	0%
TV por suscripción	25%	30%	35%	30%	30%	30%
TDT o TV abierta	9%	10%	9%	6%	12%	11%
No ve CATEGORÍA	32%	23%	45%	43%	51%	53%

OTT (PAGAS):	SERIES	PELÍCULAS	DEPORTES	DOCUMENTALES	TELENOVELAS	REALITIES
Aplicaciones gratuitas	11%	8%	7%	12%	4%	3%
Aplicaciones pagas	47%	56%	4%	14%	5%	3%
Canales Premium	2%	4%	5%	2%	0%	0%
TV por suscripción	17%	18%	39%	27%	28%	30%
TDT o TV abierta	3%	3%	7%	5%	7%	8%
No ve CATEGORÍA	19%	11%	40%	41%	56%	57%

Fuente: elaboración CRC/CNC

Al analizar los resultados para las variables de interés

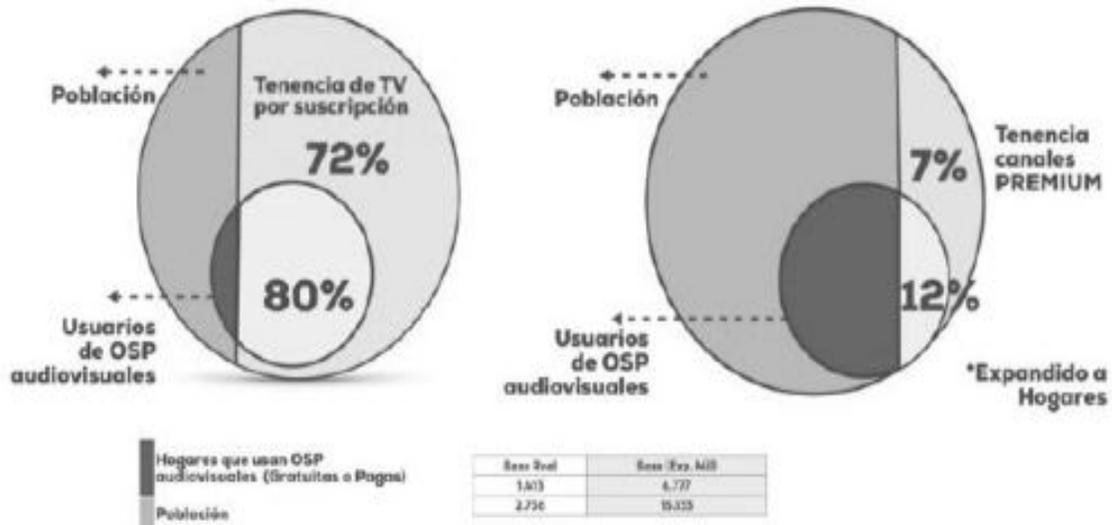
- ✓ Uso de O11 de video y Uso de OTT pago de video, si bien las mismas resultan significativas respecto a la variable dependiente, es decir se evidencian diferencias estadísticamente significativas en la probabilidad de que un hogar contrate un servicio de televisión por suscripción y los hogares que hacen uso de servicios en línea Audiovisuales gratuitos y pagos, al contrario de lo planteado en la hipótesis, el signo positivo indica que es más probable que un usuario que hace uso de servicios OTT audiovisuales tenga una suscripción a canales Premium.
- ✓ Por lo tanto, se concluye que no existe una sustitución perfecta entre los servicios de canales Premium y los servicios en línea audiovisuales, Así las cosas, el modelo descartaría el fenómeno de cord-shaving en los usuarios colombianos objeto del estudio.
- ✓ Al considerar la población general de Colombia se encuentra que solo el 7% de los hogares contrata canales Premium, mientras que en el segmento de la

población que es usuaria de servicios OTT audiovisuales se encuentra que el 12% de ellos contrata canales premium.

- ✓ Este resultado indica una alta afinidad entre ambos servicios y da evidencias adicionales de la complementariedad de estos servicios, Llama la atención que el 56% de los canales con más vistas en YouTube corresponden a canales de música por lo que podrían no actuar como competidores directos de los contenidos audiovisuales provistos por los proveedores tradicionales de televisión abierta y cerrada. Asimismo, los formatos ofrecidos por la mayor parte canales de entretenimiento más vistos es el de video corto de menos de 10 minutos, por lo tanto, existen diferencias significativas entre los contenidos consumidos a través de esta plataforma y los ofrecidos por los proveedores tradicionales de televisión.

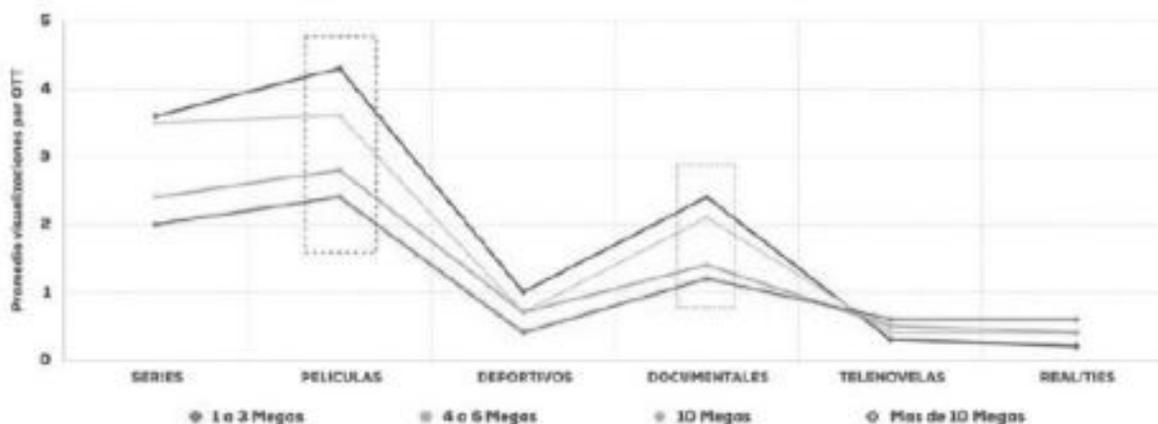
✓

Ilustración 5: Tenencia de TV por Suscripción y Canales PREMIUM



Fuente: elaboración CRC/CNC

3.4.8 VISUALIZACIÓN DEL CONTENIDO OTT



Conclusiones para los servicios audiovisuales

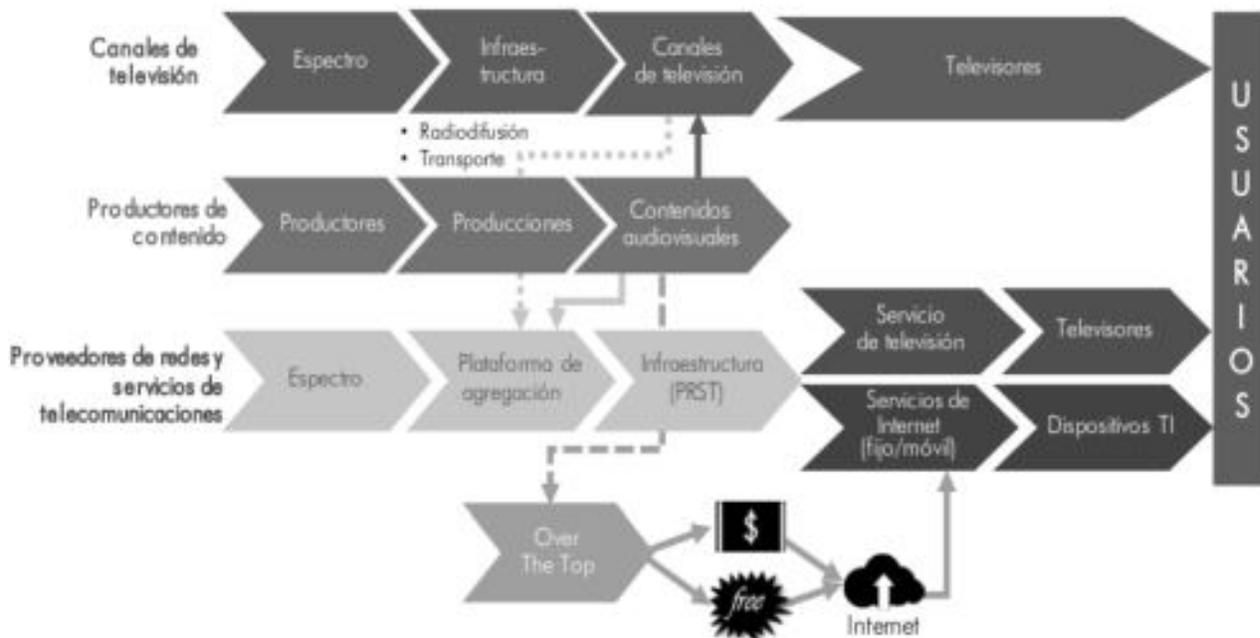
Con base en el análisis realizado para estos servicios, no es posible concluir que los servicios OTT audiovisuales sean sustitutos perfectos del servicio de televisión por suscripción. De la misma forma, tampoco es posible concluir que los servicios OTT audiovisuales sean sustitutos perfectos del servicio de televisión premium. Por el contrario, para el segmento de televisión Premium se evidencia que los OTT pagos y los paquetes de televisión Premium actúan como servicios complementarios entre sí.

Sin embargo, a partir de las respuestas a la encuesta es posible evidenciar que para los contenidos bajo la tipología de series y películas si se verifica un fenómeno de sustitución entre los usados que usan servicios OTT pagos, por lo que el escenario de sustitución general podría cambiar significativamente si las aplicaciones disponibles en el mercado incluyeran contenidos lineales como los de la tipología de deportes

3.4.9 CADENA DE VALOR Y ACTORES PARTICIPANTES

Antes de comenzar el análisis de la situación del sector audiovisual en el marco de la convergencia tecnológica, es importante establecer un marco de estudio que refleje la situación actual del sector y en el cual se establezcan los actores que en él intervienen, así como los nuevos y los futuros modelos de negocios de provisión de contenidos por Internet En el esquema muestran los 3 grandes segmentos que intervienen en la provisión de contenidos.

Primero, se encuentran los canales de televisión, en los cuales se hace uso de espectro radioeléctrico, el cual permite llevar a cabo un despliegue de infraestructura para la radiodifusión de la señal o el transporte entre las estaciones radiodifusoras y el centro de distribución. Una vez desplegada esta infraestructura, y con la disponibilidad de contenidos, se cuenta con los insumos necesarios para ofrecer un **canal de televisión** que, finalmente, puede ser consumido por los usuarios haciendo uso de televisores



Fuente: DNP

El segundo segmento es el de la creación de contenidos, en el cual existen unos productores —independientes, asociados a una canal, grupos de aliados para proyectos específicos, etc.— que se encargan de realizar producciones para poner a disposición de los usuarios los contenidos audiovisuales. Otro segmento es el de **Proveedores y Redes de Servicios** de Telecomunicaciones (PRST), para los cuales puede o no requerirse el espectro radioeléctrico, depende del modelo de negocio del operador. En caso de requerir el espectro debe realizarse mediante un proceso de selección objetiva. Con los insumos base, se establece una plataforma de agregación que permite, mediante la inversión en despliegue de una infraestructura, distribuir contenidos a los usuarios. En este caso, la distribución de contenidos puede hacerse mediante el servicio de televisión o de Internet

Lo anterior describe de manera general el esquema clásico para proveer contenidos a los usuarios. Por otra parte, con la masificación de Internet —y con una red con arquitectura abierta por naturaleza, más la mejora continua en cuanto a oferta de velocidades y calidad del servicio— ha nacido una nueva tendencia: proveer contenidos por Internet mediante el desarrollo de aplicaciones o portales web —por ejemplo, Netflix, YouTube, Google—. En este caso, y de manera general, se despliega una infraestructura tecnológica específica para almacenar y distribuir contenidos sobre la red de Internet, a la que accede mediante una conexión con un PRST y sin la necesidad de desplegar ni administrar infraestructura de telecomunicaciones. A los nuevos agentes que se encuentran en este segmento se les denomina “over the top” (OTT)

Estas tendencias internacionales dan cuenta de una nueva caracterización del perfil de consumo de estos servicios por parte de los usuarios. La adopción de servicios de video bajo demanda —consumo de video en diferentes dispositivos como computadoras, consolas de videojuegos, teléfonos inteligentes, tabletas o televisores inteligentes conectados a Internet—, el aumento de plataformas de contenidos generados por los usuarios y la creciente oferta de contenidos vía Internet, no solo han generado nuevos parámetros de consumo de servicios audiovisuales sino el surgimiento de nuevos modelos de negocio. La aparición de nuevos agentes en la cadena de valor, demanda cada vez más la creación de nuevos mecanismos de generación de valor, que permitan aprovechar los beneficios derivados de las nuevas dinámicas originadas en la convergencia.

En este contexto, la industria de los SCA (servicios de comunicación audiovisual) reúne un conjunto de actores y actividades que se relacionan horizontal y verticalmente. Las nuevas tendencias de convergencia hacia Internet hacen replantear el esquema tradicional de la cadena de valor. Para comprender la forma en que opera este tipo de vínculos es necesario precisar cómo se configura este ciclo, cuyo servicio por excelencia es la emisión de un contenido audiovisual. En tal sentido, la emisión de un SCA requiere recorrer 4 grandes etapas:

- 1) Producción de contenidos —productores
- 2) Selección de contenidos y programación de parrillas de las distintas cadenas o canales de televisión —channel packaging
- 3) Difusión de la señal de televisión —plataformas de distribución—. Finalmente, el acceso del televidente a los contenidos televisivos depende del esquema de
- 4) financiación de la TV. De acuerdo con el esquema la dinámica del mercado de SCA surte las siguientes etapas:

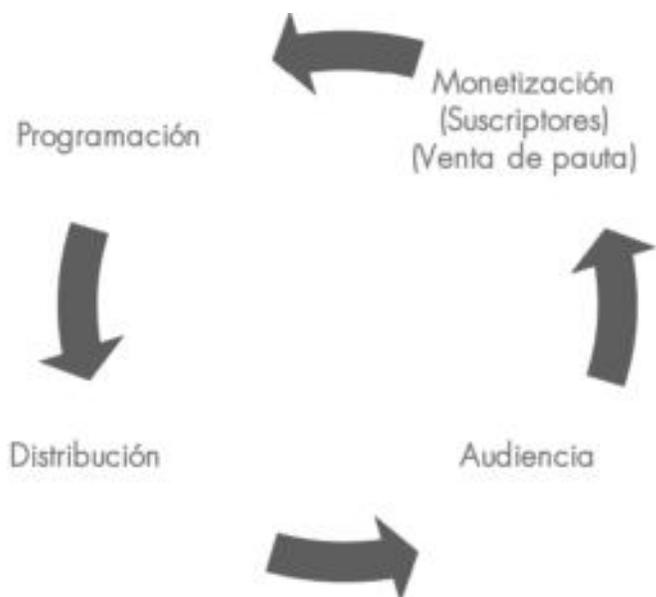
1. Tiene origen en la etapa de producción de contenidos, donde se desarrollan los “programas” que se venden a los canales de televisión. Es de señalar que existen

cadenas televisivas que desarrollan sus propios contenidos de TV para emitirlos en sus canales.

2. Las cadenas o canales de TV seleccionan los programas o contenidos a transmitir, teniendo en cuenta su audiencia potencial y el costo de adquisición-producción del contenido audiovisual, incluyendo los programas seleccionados en la parrilla de programación de la cadena, la cual puede operar incluso a través de Internet.

3. Las plataformas de distribución transmiten los contenidos audiovisuales a los espectadores, bien sea a través de señales de TV —abierta o cerrada— o mediante acceso a Internet (abierta o cerrada). La transmisión puede realizarse a través de ondas radioeléctricas: frecuencias de uso terrestre —radiodifundida— o satelital; o, a través de medios guiados como el cable, la fibra óptica o incluso el par de cobre. La transmisión radiodifundida, satelital y cable, soportan sistemas de transmisión con señales analógicas o digitales, mientras que la fibra óptica únicamente se efectúa con tecnología digital.

4. La financiación de todas las actividades desplegadas hasta este punto depende del tipo de acceso —abierto-público o cerrado-privado— que tengan los espectadores a los contenidos.



Fuente: DNP/ YANKEE GROUP

3.4.10 DEFINICIÓN AMPLIA DE SCA Y EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS DE NEGOCIO

Los SCA pueden ser entendidos como aquellos mediante los cuales se pone a disposición del espectador, La audiencia o los televidentes, contenidos simultáneos de audio y video, a través de diferentes plataformas tecnológicas y modalidades de distribución. Respecto al último aspecto es necesario tener en cuenta que, en términos generales, existen 2 modalidades de negocio asociadas a la distribución de los SCA: los de tipo

- 1) Abierto, televisión de acceso gratuito.
- 2) Cerrado, televisión de acceso por suscripción.

De acuerdo a lo anterior, se tiene que las modalidades de distribución de los SCA definen, de manera específica de cara al usuario o espectador, el carácter público —acceso abierto al servicio sin requerimiento de pago por el mismo, tal como sucede en la televisión abierta— o privado — acceso que se obtiene mediante la suscripción y pago, tal como ocurre en la televisión cerrada, también conocida como televisión paga— del servicio desde el punto de vista del acceso al mismo.

En el caso de la televisión abierta, lo anterior no riñe con el hecho de que algunos canales de acceso público sean operados por proveedores privados con ánimo de lucro, tales como Caracol, RCN y CityTV.

Recientemente, la televisión tradicional tanto abierta como la cerrada, han sido testigos del surgimiento de los SCA a través de Internet, plataforma que ha permitido desarrollar nuevos esquemas donde el espectador conoce y decide exactamente qué ver y cuándo hacerlo sin que medie necesariamente un operador de red de televisión, sino un tercer agente como agregador de contenidos.

Con esta nueva tendencia, el espectador que tiene una conexión a Internet puede acceder a los SCA a través de “diferentes pantallas” —PC, tablet, televisor avanzado, consola de video, entre otros—. Estos son los servicios over the top (OTT)

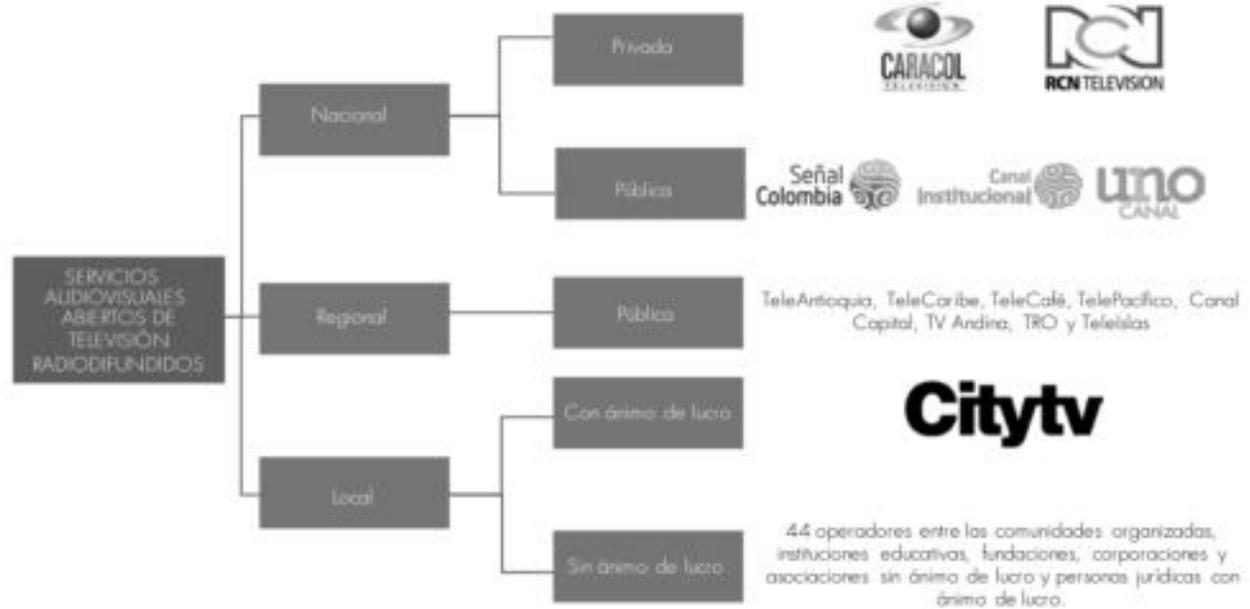
Lo anterior permite observar que los avances tecnológicos, la digitalización y la masificación de Internet han generado nuevos modelos de negocio, permitiendo que los proveedores de redes y contenidos entreguen directamente a los espectadores contenidos en streaming bajo cualquier modalidad de pago o financiación —abierta o cerrada— y que, a su vez, terceros agregadores hagan lo mismo o simplemente permitan descargar y guardar los contenidos.

En consecuencia, el fenómeno de la convergencia tecnológica hace posible que los proveedores tradicionales de redes y servicios de comunicaciones incursionen en los mercados de SCA y viceversa, por lo que los límites existentes en los ámbitos del sector TIC y audiovisual se desvanecen en forma significativa, en la medida en

Que el mercado de generación y distribución de contenidos resulta ser transversal a ambos servicios. En este contexto, según la OCDE (2015a), la convergencia digital se puede entender como un resultado clave del cambio hacia redes de banda ancha basadas en IP. Esta convergencia permite el acceso a las aplicaciones y servicios basados en IP sobre una variedad de redes y dispositivos.

En el nuevo entorno convergente, los consumidores y las empresas utilizan varias tecnologías y redes para acceder a diferentes contenidos sobre una variedad de dispositivos y, como consecuencia, las categorizaciones basadas en redes o dispositivos ya no serán objeto de discusión.

3.4.11 MARCO INSTITUCIONAL DEL SECTOR AUDIOVISUAL EN COLOMBIA POR SERVICIO Y COBERTURA.



Fuente: DNP

Año	Cobertura (territorio nacional) Plan de expansión TDT	
	Canales privados (Caracol-RCN)	Operadores públicos de televisión
2014	49,99 %	49,48 %
2015	73,75 %	73,75 %
2016	86,26 %	86,26 %
2017	93,38 %	89,26 %
2018	100,00 %	92,26 %

Fuente: DNP

SCA por Internet (OTT) Se debe reconocer que el despliegue de los servicios OTT y los entornos multipantalla ya son una realidad en el mundo y en Colombia y que su tendencia va en aumento, lo que ha llevado a un desarrollo de las plataformas OTT enmarcadas en un escenario de competencia directa con los modelos de televisión tradicional —principalmente la televisión paga—, lo que genera cambios en la cadena de valor tradicional y nuevos retos en materia de política pública. Los contenidos over the top (OTT) se refieren a la entrega de audio, video y otros medios de comunicación a través de Internet sin el control del contenido por parte del proveedor de Internet. Dicho proveedor no es responsable, ni es capaz de controlar la visualización, los derechos de autor, y la redistribución de los contenidos. Este modelo contrasta con la compra o el alquiler de video o de contenido de audio de un proveedor de servicios de Internet (ISP), como la televisión por demanda o un servicio de video IPTV. OTT, en particular, se refiere al contenido que llega de un tercero, como puede ser Hulu, Netflix, o WhereverTV, y se entrega al dispositivo del usuario final, dejando al ISP solo el papel de transporte de paquetes IP

La tendencia internacional es migrar la provisión de contenidos audiovisuales hacia los servicios basados en datos (Internet), creando así un movimiento de la cadena de valor de servicios a las aplicaciones.



Los actores internacionales, por fuera de la legislación colombiana, están generando retos adicionales en materia regulatoria, institucional y de políticas públicas

En esta categoría, además debe indicarse que existen servicios OTT de modalidad de pago, como Netflix, al igual que servicios de carácter gratuitos, como YouTube, por parte de actores internacionales que llegan al mercado audiovisual con ocasión de la convergencia tecnológica y aprovechando la tendencia de migrar la provisión de contenidos audiovisuales hacia los servicios basados de datos —acceso a Internet—, creando así un movimiento de la cadena de valor de servicios a las aplicaciones. Además, estos actores internacionales, los cuales se encuentran por fuera de la legislación colombiana, están generando retos adicionales en materia regulatoria, institucional y de políticas públicas. Para los fines del presente estudio y a lo largo del mismo, se hará mención a distintos servicios OTT audiovisuales. A continuación, se resumen las principales siglas o acrónimos utilizados y su significado

3.4.12 DIFERENTES SERVICIOS DE OTT DE TIPO AUDIOVISUAL

Acrónimo/sigla	Significado
OTT TV	Servicios audiovisuales prestados a través de Internet. Hacen parte de estos los servicios provistos por proveedores tradicionales que desarrollan sus propios OTT —televisión everywhere, TVE— y aquellos que provienen de operadores que no son canales ni ISP. En este grupo también están los servicios SVOD y VOD.
OTT SVOD	Servicios de video bajo demanda por suscripción —como Netflix—.
OTT VOD	Servicios bajo demanda, que no requieren el pago de una suscripción —como YouTube—.

Los servicios OTT de TV están compuestos por los servicios SVOD a los cuales los usuarios acceden a sus contenidos pagando un precio mensual —Netflix, MUBI, HBOGo— y los VOD o streaming de videos on demand a los que los usuarios acceden al contenido sin ningún costo —YouTube—, tal y como se explicó. En todo caso, debe indicarse que plataformas como YouTube ya vienen ofreciendo servicios premium con cobro. Así pues, en el mundo audiovisual, los servicios over the top (OTT) se caracterizan porque sus contenidos son adquiridos por los usuarios en Internet sin necesidad de estar abonados a una plataforma de televisión de pago convencional, con esta modalidad los usuarios obtienen experiencias de mayor valor agregado porque pueden escoger qué quieren ver, cuándo y dónde. En la cadena de valor de los servicios OTT, usualmente, el contenido es provisto por una parte externa y el proveedor de Internet es responsable solo por el envío de

paquetes IP. Las funciones de control de derechos de autor y de edición no son, por lo general, responsabilidad de los proveedores de la red electrónica. El servicio es distribuido directamente desde el proveedor de contenidos al usuario final, utilizando una conexión de banda ancha. El proveedor del contenido no sufre cargos de transporte por parte de los proveedores de redes de servicios, ni realiza inversiones en infraestructura. Los OTT son servicios no administrados, sin un operador involucrado en el control, edición o distribución del contenido, que utilizan en general quienes no proveen servicios o infraestructura de distribución.



FUENTE: DNP/ BLUENOTE MANAGEMENT CONSULTING

En efecto, toda vez que los servicios OTT se brindan a través de Internet, los mismos no necesitan elevadas inversiones ni requieren de infraestructura o espectro y, además, tampoco están sujetos al marco regulatorio propio de los operadores de red —proveedores de redes y servicios de telecomunicaciones en el caso de Colombia—. Una plataforma de servicios over the top (OTT) es aquella que transmite o difunde contenidos a diferentes dispositivos —como smartphones, tabletas o smart TV— a través de Internet. Estas no requieren de infraestructura para su transmisión, sino que hacen uso de las redes de los proveedores de Internet. Lo anterior podría propiciar, incluso en un escenario de extremo, que los operadores tradicionales de Internet y televisión sean relegados como proveedores de capacidad (dumppipes) y, de esta manera, que pierdan la parte más atractiva

del negocio, que corresponde a la gama de los servicios de comunicaciones: telefonía, televisión, video bajo demanda, etcétera.

Cabe aclarar que, frente a este nuevo ingrediente de competencia, los operadores tradicionales de televisión y los proveedores de acceso a Internet, vienen evolucionando al ofrecer ellos sus propios servicios OTT, denominados como televisión everywhere (TVE), bajo el objetivo de mantenerse en la disputa de audiencias que ponderan el acceso a contenidos sobre la red, fenómeno que puede asociarse a un movimiento de estos actores dentro de la cadena de valor, al transitar desde la provisión de servicios hacia el desarrollo de aplicaciones, fenómeno que también se viene presentando en Colombia tal y como se muestra a continuación. En efecto, en el caso colombiano, como respuesta a las nuevas tendencias de mercado y a la reingeniería en la provisión de contenidos audiovisuales a los usuarios, se observa que tanto los proveedores tradicionales de infraestructura como los de contenidos están incursionando en modelos de negocio basados en la infraestructura de Internet más que en la propia desplegada para televisión. No obstante, el estudio específico relativo al nivel de competencia o de sustitución o complementariedad de los servicios provistos por los operadores de televisión y los proveedores de acceso a Internet tradicionales —algunos de los cuales ya ofrecen sus propios servicios OTT como se señaló con antelación— en comparación con la provisión de los servicios OTT propiamente dichos, le corresponde llevarlo a cabo en forma oportuna y prioritaria a la CRC en ejercicio de sus facultades de regulación ex ante en materia de mercados según lo ordenado por las leyes 1341 de 2009 y 1507 de 2012, con miras a las determinaciones regulatorias a su cargo o por parte de otras entidades competentes.

3.4.13 NUEVOS PATRONES DE USO DE LOS SUSCRIPTORES DE TELEVISION PAGA



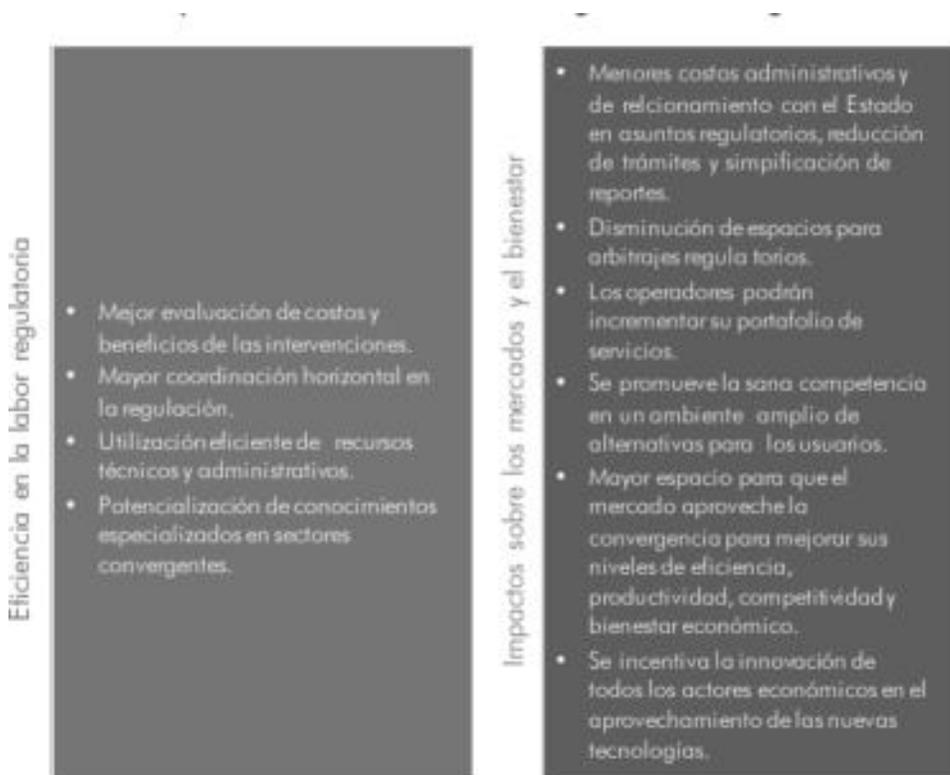
FUENTE: DNP

Se destaca el hecho que los usuarios más jóvenes están viendo televisión a través de servicios bajo demanda como Netflix y Apple TV, disminuyendo al máximo los programas de televisión y viendo otros videos en sus teléfonos mediante

aplicaciones como YouTube, Facebook o Snapchat. Entre los proveedores más utilizados de servicios OTT de televisión en el mundo se encuentra Netflix. 70 El crecimiento en los Estados Unidos ha sido estable desde el año 2012, pasando de cerca de 25 millones de suscriptores a 40 millones en el segundo trimestre de 2015, esto significa un crecimiento del 60 % entre 2012 y 2015 y cerca de un crecimiento promedio anual del 15 %.

3.4.14 REGULACIÓN CONVERGENTE

En cuanto a la existencia de una única autoridad convergente que regule tanto los aspectos relativos a telecomunicaciones como de televisión, de los casos referenciados previamente, resulta claro que es la tendencia en los países de tradición anglosajona —Estados Unidos, Inglaterra, Australia y Canadá—, así como en Italia, Japón, Suiza e Israel, y de manera más reciente en los casos de México y Argentina dentro de la región de América Latina.



FUENTE : DNP

Y más importante aún, se considera indispensable que la política pública frente al sector audiovisual en Colombia se encuentre enmarcada dentro del marco de la política pública del sector TIC bajo la concepción y desarrollo de la Ley 1341 de 2009, a fin de garantizar su consistencia y articulación en un ambiente de convergencia tecnológica y, en forma paralela,



Como respuesta necesaria a la reingeniería de los modelos de negocio que se evidencian actualmente en el mercado en cuanto a la provisión de los servicios y contenidos audiovisuales. Finalmente, desde el punto de vista de los beneficios de una regulación armonizada con la convergencia, a continuación, se presenta un conjunto de elementos que pueden potenciarse en Colombia en el escenario de avanzar hacia un esquema de convergencia regulatoria.

En la siguiente tabla se muestran las obligaciones de los proveedores de OTT versus los operadores de telecomunicaciones

Áreas de regulación	Operadores de telecomunicaciones	Proveedores de OTT
Licencias	La mayoría debe comprar licencias al gobierno para operar	Generalmente exentos
Calidad de servicio	Las licencias incluyen acuerdos sobre la calidad de los servicios.	No hay garantía en la calidad de servicios. En problemas con la calidad de servicios tienden a responsabilizar a proveedores de red.
Cambio de precios	Requiere aprobación del órgano regulador.	No requiere autorización. Los acuerdos son vagos y pueden incluir cambios sin previo aviso.
Área de operación	Solo proveen servicios a clientes dentro de jurisdicción nacional.	Proveen a usuarios globalmente.
Neutralidad de la red	Obligación de transportar datos sin discriminación, independientemente de la naturaleza y del origen.	Sin obligaciones —control sobre contenido y libertad de elección—.
Interconexión	Requerido como parte del régimen regulatorio —genera costos adicionales—.	No existen requisitos de interconexión por ser servicios over the top.
Portabilidad	Obligación de ofrecer portabilidad entre operadores.	Servicio de OTT independiente de portabilidad.
Impuestos	Pago de impuestos locales y nacionales.	Operaciones concentradas en áreas de bajo costo y "paraísos fiscales".
Infraestructura / red	Inversión en redes para dar servicios a usuarios finales. Uso de tecnologías para tener eficiencia en los insumos.	No existe inversión en redes para proveer a usuarios finales. Proveedores de servicios de telecomunicaciones tienen que brindar infraestructura y redes independientemente del efecto de otros servicios.
Tarifas	Tarifas a consumidores proveen los recursos para financiar la infraestructura.	Servicios se proveen sin ninguna relación a los costos subyacentes de proveer una red.
Privacidad	Protección estricta de datos y requisitos de privacidad.	Practicado de manera limitada y generalmente voluntaria.
Servicios de seguridad pública	Mandatorio.	No existen tales obligaciones.

Fuente: DNP

3.4.15 MONITOREO OTROS CANALES REGIONALES

Como parte de la investigación y consulta externa, se realizó un monitoreo a otros canales, tratando de conocer los objetivos, líneas estratégicas e indicadores de gestión estratégicos.

CANAL	LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO
RTVC PLAN ESTRATEGICO 2019-2022 Sistema de Medios Públicos nacionales de Colombia que gestiona y difunde contenidos incluyentes y diversos de alta calidad en diferentes plataformas y tecnologías con el propósito de formar, informar, entretener, educar y fortalecer la formación de ciudadanía y la construcción de tejido social.	TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y 4IR	RTVC será reconocida por el uso de las tecnologías de la cuarta revolución industrial en la construcción de procesos transparentes, eficientes y efectivos tanto internos como de interacción con sus audiencias, públicos y aliados
	CONVERGENCIA DE CONTENIDOS	Seremos reconocidos como uno de los 3 sistemas de medios públicos líderes en la innovación de contenidos convergentes en Latinoamérica
	LIDERAZGO EN EL SISTEMA DE MEDIOS PÚBLICOS	Asumimos la responsabilidad de liderar los medios públicos regionales en el camino de la convergencia y el uso de las mejores prácticas y la tecnología en la gestión de contenidos públicos
	MEJORES PRÁCTICAS Y BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	Adoptaremos las mejores prácticas mundiales en la creación de valor para la ciudadanía tanto en la gestión de contenidos públicos convergentes de relevancia e impacto como en la gestión empresarial y el gobierno corporativo de RTVC
	RECONOCIMIENTO Y GESTIÓN ACTIVA DE PORTAFOLIO DE MARCAS DE RTVC	Los colombianos nos reconocerán a través de nuestras marcas como una empresa innovadora, transparente, cercana, respetuosa, incluyente, independiente, dinámica y líder en toda la cadena de gestión de contenidos pertinentes, impactantes, oportunos y de calidad



TRANSFORMACIÓN HUMANA	La única manera de lograr estos cambios es con una verdadera revolución humana paralela a la revolución digital y de convergencia. Para ello, invertiremos en la educación, capacitación y entrenamiento de nuestra gente y de quienes trabajan con nosotros.
MOTOR DE LA ECONOMÍA NARANJA	Seremos el principal motor del sector de creación audiovisual convergente y multiplataforma que hace parte de la economía naranja
COLOMBIA CUBIERTA POR LOS MEDIOS PÚBLICOS	Red pública de TDT y DTH (100%), Internet satelital, Radio (80% + emisoras de paz)

Fuente: <https://www.rtv.gov.co/>

CANAL	LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO
CANAL TRECE PLAN 2020-2024 Canal Trece es un canal de televisión abierta colombiano de cobertura regional, especializado en programación cultural. Al ser una estación de televisión pública, es propiedad del Gobierno colombiano y sus operaciones son manejadas por la RTVC Sistema de Medios Públicos.	CONTENIDOS Y PROYECTOS	OBJETIVO ESTRATÉGICO: Crear, producir y difundir contenidos y proyectos transmedia de proyección internacional que nos posicionen como referente nacionales entre los canales públicos regionales.
	AUDIENCIAS Y USUARIOS	OBJETIVO ESTRATÉGICO: Comprender, aumentar, interactuar y fidelizar la audiencia que disfruta de la experiencia Trece.
	FINANCIERA Y COMERCIAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO: Lograr la autofinanciación mediante el posicionamiento comercial de nuestros productos y servicios
	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO: Consolidarnos como una entidad efectiva mediante el fortalecimiento del desempeño organizacional.

Fuente: https://canaltrece.com.co/uploads/file_uploads/2020_Plan_Estrategico_Canal_Trece_.pdf

CANAL	LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO
<p>TELEANTIOQUIA</p> <p>PLAN DE ACCIÓN 2020-2023</p> <p>Es un canal de televisión abierta colombiano, fue el primer canal regional del país, inicialmente solo para cubrir al departamento de Antioquia. Posteriormente el canal expandió su capacidad de emisión hasta el departamento vecino de Chocó</p>	<p>FINANCIERA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Al finalizar el cuatrienio Teleantioquia obtendrá un margen de utilidad neta positivo. ✓ Al finalizar el cuatrienio Teleantioquia obtendrá un margen de ebitda positivo ✓ Generar Ingresos acumulados por ventas ✓ Obtener recursos por gestión de proyectos
	<p>CLIENTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentar el consumo de los contenidos de Teleantioquia en la pantalla lineal, en la región Antioquia ✓ Consolidar Teleantioquia digital como una unidad que aporte a la sostenibilidad financiera y capte nuevas audiencias
	<p>PROCESOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incrementar la productividad y eficiencia en los procesos ✓ Fortalecer el sistema de gestión por procesos que nos permita la eficiencia organizacional. ✓ Tener disponible los contenidos para su uso en forma ágil en todos los flujos del Canal ✓ Incorporar la tecnología adecuada para atender de manera eficiente los flujos de trabajo para múltiples plataformas

	APRENDIZAJE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ajustar la estructura organizacional que sea financieramente sostenible ✓ Mejorar el clima organizacional ✓ Mejorar las competencias técnicas en las áreas de innovación y contenidos, comercialización y producción ✓ Fortalecer e implementar los sistemas de información para mejorar la gestión de los procesos
--	-------------	--

Fuente: <https://www.teleantioquia.co/teleantioquia/ley-de-transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica/>

CANAL	DIRECTRICES ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS
TELECARIBE PLANEACION 2016-2019 Es un canal de televisión abierta colombiano que emite en la región Caribe, su sede ubicada en la ciudad de Barranquilla se emite en las capitales de los 7 departamentos de la costa. Telecaribe fue precedido por un canal experimental llamado Televallenato, de ahí que se conozca como el primer canal regional de Colombia	PRODUCIR Y DESARROLLAR NUEVOS CONTENIDOS Y PLATAFORMAS COLABORATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener audiencia mayor de 40 años. ✓ Mantener el 30% de la descentralización de contenidos audiovisuales ✓ Incrementar en un 30% la audiencia de 25 a 40 años en nuestras plataformas.
	INVESTIGACIÓN DESARROLLO Y COMERCIALIZACIÓN DE NUEVO NEGOCIOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener ingresos y fuentes de financiación actual. ✓ Posicionamiento de la marca y sus productos ✓ Generar nuevas fuentes de financiación para el canal y recursos frescos.
	DESARROLLO CORPORATIVO E INNOVADOR	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modernización del canal ✓ Toma de decisiones acertadas y oportunas. ✓ Relanzamiento de la marca

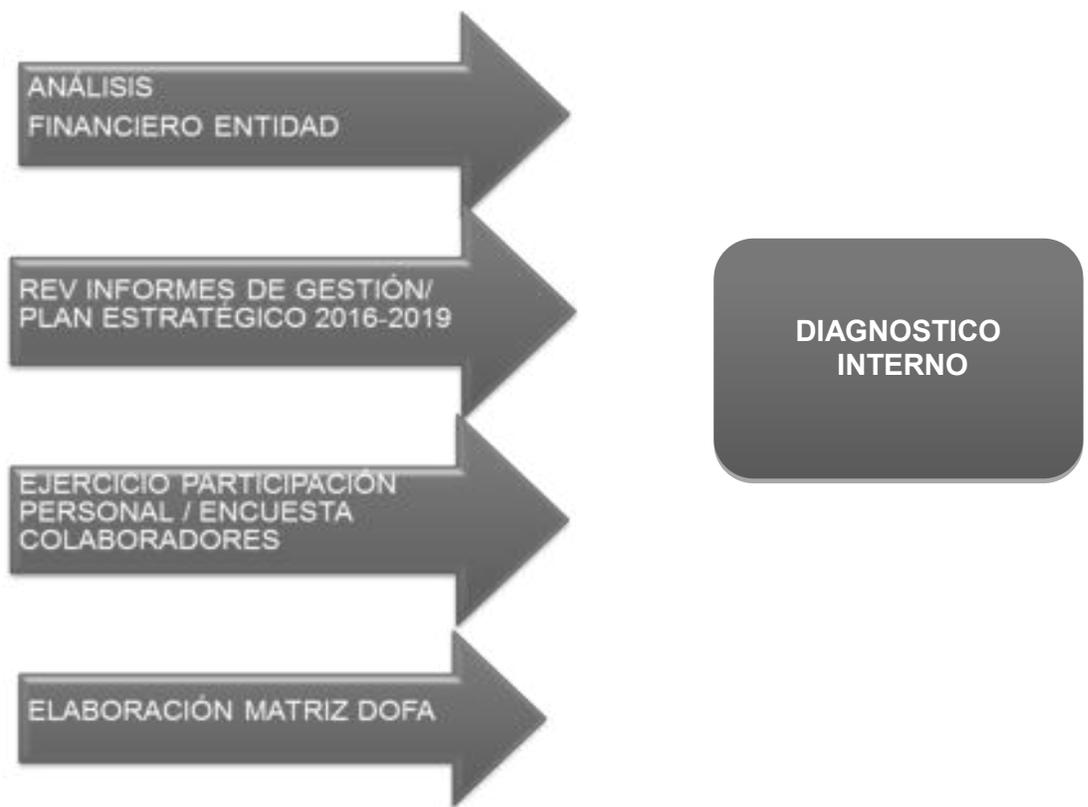
Fuente: <https://www.telecaribe.co/plan-de-desarrollo>

CANAL	OBJETIVOS
<p>CANAL CAPITAL</p> <p>PLANEACION A 2025</p> <p>El canal realiza su planeación con la actualización de la visión, su misión y a partir de esta se realiza el despliegue de cinco objetivos generales enfocados a reconocimiento, programación, tecnología, financiero y mejora continua</p> <p>Canal Capital es un canal de televisión abierta colombiano que emite para el Área metropolitana de Bogotá y el departamento, Su programación es generalista, aunque con énfasis en programas políticos, culturales y educativos. El canal es propiedad de la Alcaldía de Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Generar y producir contenidos audiovisuales para diversas plataformas con énfasis en educación, información local, cultural y deportiva. ✓ Consolidar una oferta de contenido que, apalancados en el crecimiento de la industria creativa a partir de la innovación y la creatividad permita el reconocimiento de Canal Capital como una empresa sólida en la prestación de servicios audiovisuales. ✓ Fortalecer la infraestructura tecnológica de Canal Capital para estar acorde con la demanda de contenidos que se requieren para alimentar las diversas plataformas de emisión audiovisual. ✓ Aumentar los ingresos percibidos por la gestión comercial y financiera con la apertura de nuevos negocios que permitan conducir a Canal Capital a la realización de su planteamiento misional. ✓ Establecer un modelo de gestión que contemple una planeación estratégica alineada con el proceso de transformación digital que experimental el sector y orientada en todas sus actuaciones al servicio eficiente, responsable y transparente

FUENTE: <https://www.canalcapital.gov.co/content/metas-objetivos-e-indicadores-gestion-yo-desempeno>

CANAL	MODELO CORPORATIVO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
<p>CARACOL TELEVISION</p> <p>Es un canal de televisión abierta colombiano. El canal tiene como propiedad a los canales de suscripción Novelas Caracol, Canal Época, Caracol Internacional y a los canales de televisión digital terrestre Caracol HD2 y La Kalle. La compañía es propiedad del Grupo Valorem del empresario Alejandro Santo Domingo Dávila.</p> <p>El modelo de responsabilidad corporativa se relaciona con los principales impactos, oportunidades y riesgos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contribución a la convivencia ciudadana ✓ Satisfacción de audiencias ✓ Integridad, imparcialidad e independencia en el manejo de la información ✓ Canales de intereacion con audiencias ✓ Entretenimiento responsable, series, telenovelas y concursos.

3.5 DIAGRAMA DIAGNOSTICO SITUACIONAL INTERNO

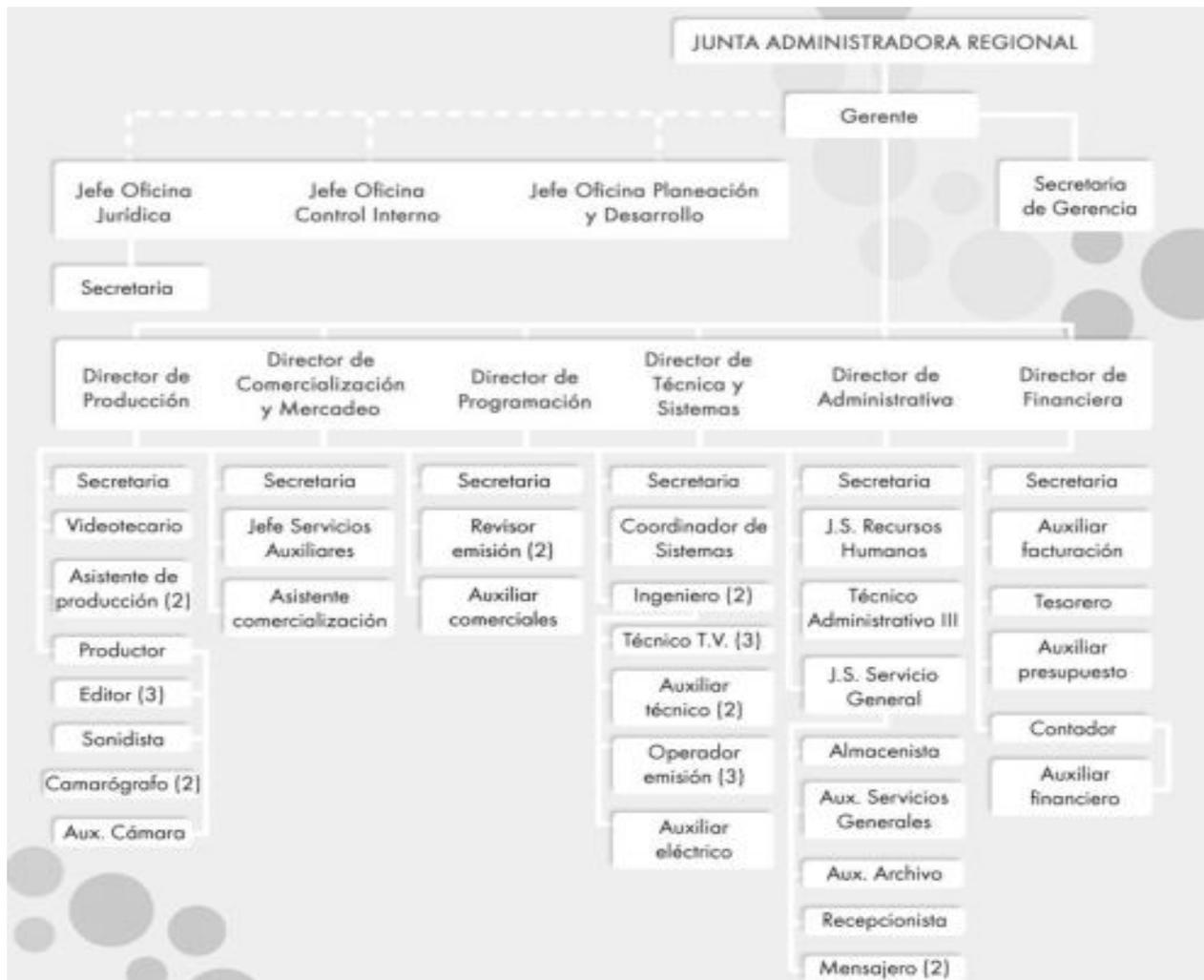


3.5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Actualmente el canal cuenta con un modelo de estructura organizacional vertical, con seis direcciones y tres jefaturas que dependen directamente de la gerencia, este organigrama es apoyado en algunas áreas por personal contratista ya que la planta de personal no alcanza a cubrir con la totalidad de las actividades de la entidad.



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CANAL REGINAL TELEPACIFICO



3.5.2 REVISIÓN DE INFORMES Y SITUACIÓN ACTUAL DEL CANAL

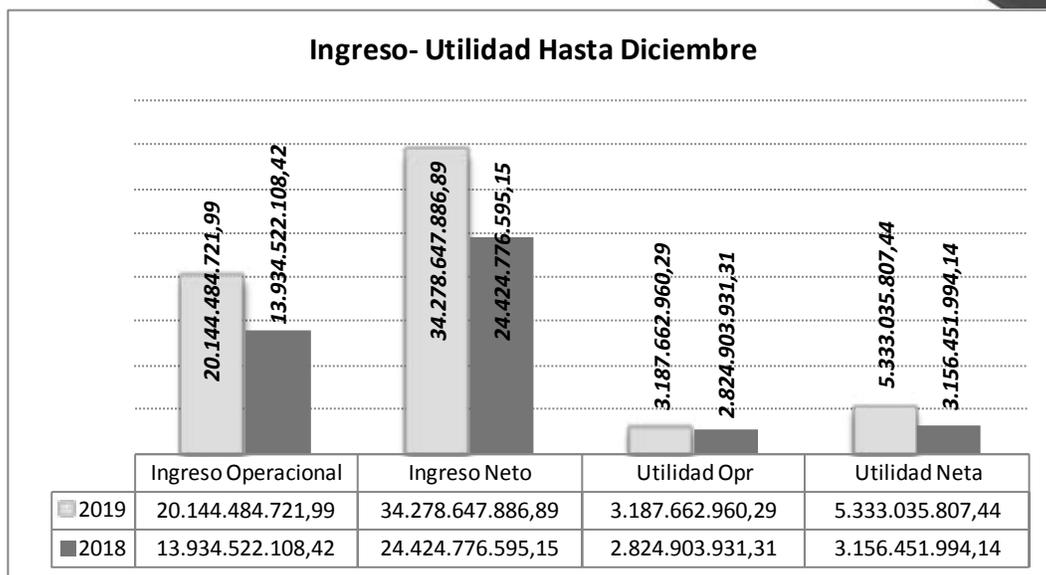
PROCESO	PROYECTOS / ESTADO
ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICO Y	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desde el área de Planeación se ha liderado el proceso de implementación del modelo integrado de planeación y gestión-MIPG, de acuerdo a la última evaluación disponible en enero 2020 este logró un 74% de implementación. ✓ Plan de desarrollo del valle del cauca “el valle esta en vos” 2016-2019 y contribución a los objetivos de desarrollo sostenible- se cumplieron en un 100%. ✓ Seguimiento Plan Estratégico 2016-2019 presentó un avance del 100% de cumplimiento en las metas de resultado y producto, en los objetivos y lineamientos estratégicos y en los diferentes programas de la estructura del Plan. <p>Cabe resaltar que se realizaron algunos ajustes de las metas como; la infraestructura del canal y la modificación de la restructuración de la estructura organizacional.</p> <p>ORIGEN CHANNEL Es la segunda frecuencia para Televisión Digital Terrestre que hace parte de la plataforma de medios públicos de dos (2) frecuencias de Tv y dos (2) canales de audio que tiene Telepacífico actualmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Primer canal regional de televisión pública en Colombia que le apuesta a las energías renovables. A través del proyecto denominado “sistema solar fotovoltaico de autogeneración energética con potencia de 50-kWp con inyección a la red Telepacífico” conjuntamente con Empresas municipales de Cali – EMCALI. ✓ Instalación del sistema identificación por radio frecuencia, consistente en la instalación de antenas en la portería principal y en la entrada del teatro estudio, así como la colocación de tacs de seguridad a los equipos pequeños con el fin de evitar su salida del canal sin la debida autorización o sustracción de los mismos.
INFRAESTRUCTURA TECNOLOGICO Y	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desde mediados de 2019 la videoteca trabajó en la presentación de un proyecto de regalías, que fue aprobado en el mes de octubre de 2019, para “La protección y preservación del patrimonio audiovisual colombiano” de la mano del Ministerio de las Tic, el Ministerio de Cultura y la Gobernación del Valle, el cual pretende salvaguardar el patrimonio audiovisual de Telepacífico, a través de la digitalización de más de 10.000 horas de material que se encuentran en soportes analógicos (Formatos 3/4, Betacam, Dvcam), lo que garantizará su



	<p>preservación a largo plazo.</p> <p>El proyecto tiene un costo de tres mil ochocientos cincuenta y tres millones seiscientos cincuenta y ocho mil quinientos treinta y ocho pesos (\$3.853.658.538) y será ejecutado en la vigencia 2020.</p> <p>Se implementó exitosamente la solución de los siguientes herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ integración del formulario de PQRS de la página web de Telepacífico con el sistema de gestión documental y el logro efectivamente contar con un resguardo y seguimiento de los PQRS de Telepacífico, tal como lo determina el Gobierno Digital. ✓ Facturación electrónica a través del sistema Financiero ERP Apoteosys, alcanzando la etapa 2 del mismo.
<p>PROGRAMACION Y PRODUCCION</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En las tres franjas de programación se realizó un proyecto de inclusión del canal con contenidos que permitieran acercarnos a grupos poblacionales históricamente aislados de las pantallas, el público con discapacidad auditiva, al cual se llegó con una emisión diaria en formato especial con el apoyo del lenguaje de señas. ✓ Durante el cuatrienio el canal logró posicionarse con diferente reconocimiento a nivel nacional e internacional. ✓ Comparado con el rating del año 2016 de 0,57 a un 1,03% representa un crecimiento significativo, traducido en que mas hogares ven nuestra señal en el pacifico colombiano. La inversión aproximada que se ha realizado en el periodo 2016-2019, asciende a un total de \$12.927.773.458, en su mayoría financiados por la Autoridad Nacional de Televisión (liquidada en Julio de 2019).

3.5.3 REVISIÓN DE SITUACION FINANCIERA

Los ingresos operacionales a Diciembre 2019 se incrementaron con respecto al ejercicio hasta a Diciembre 2018 en un 44.57%, debido principalmente al incremento en la prestación de algunos servicios como son: Central de medios con un incremento del 23.56%, Otros Ingresos Corrientes en un 693.591%, debido a los recursos recibidos este año de parte del Mintic, Producciones comerciales en un 94.64%, Venta de Derechos en un 843%, generados por la venta de las producciones Busca por Dentro y Labels, entre otros.



Como resultado a Diciembre se observa una Utilidad Neta de \$5.333 millones con un incremento del 69% con referencia a Diciembre 2018. La utilidad operacional presenta un incremento con respecto a la operación de Enero a Diciembre 2018 al pasar de una utilidad de \$2.825 millones a una utilidad de \$3.188 millones en el 2019 un 12.84%, reflejado por el incremento en los ingresos y control de los costos y gastos.

3.6 ENCUESTA COLABORADORES DEL CANAL

Con el fin de hacer un ejercicio participativo, se realiza una encuesta abierta dirigido a todos los colaboradores del canal, áreas y cargos del mismo, con el propósito de conocer el punto de vista que funcionarios y contratistas, con todas las se tenía desde su perspectiva, teniendo en cuenta la experiencia con la entidad, que fue gran aporte para el ejercicio de la construcción del plan estratégico.

Para el ejercicio se realizaron preguntas cerradas en donde se consideraba fortalezas y debilidades para el canal, a continuación se presentan los gráficos donde se pueden observar los porcentajes correspondientes a cada una de las fortalezas y debilidades consideradas por los colaboradores del canal



3.6.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

❖ FICHA TECNICA.

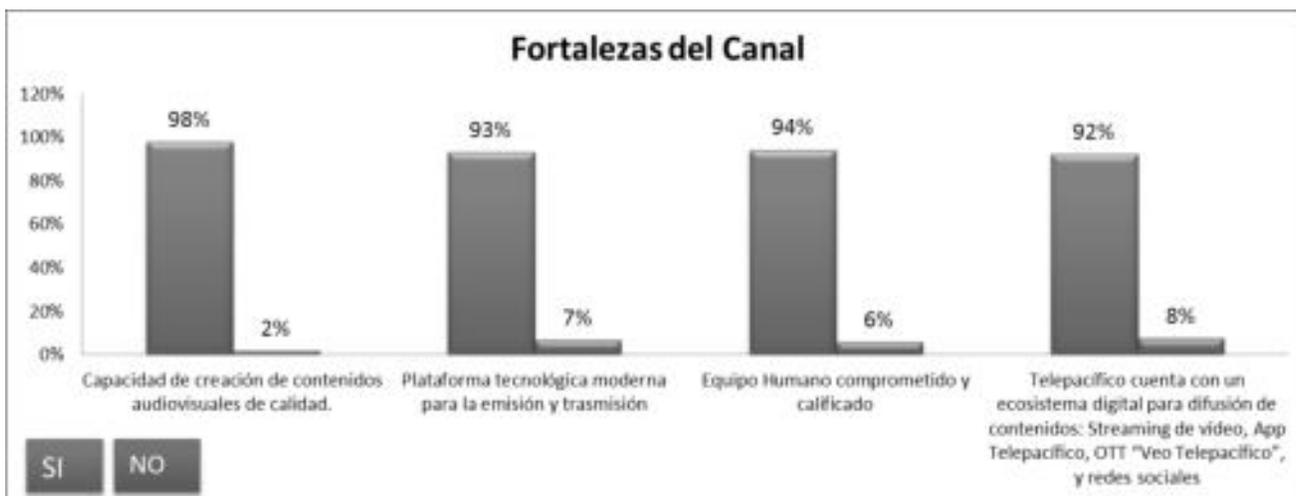
La encuesta fue de gran aceptación por parte de los colaboradores del canal ya que se cumplió por arriba el número de las expectativas de participación.

Fue diligenciada por 106 colaboradores del canal, de los cuales 73 son contratistas y 33 funcionarios de planta; la participación por cada área fue de la siguiente manera:

ÁREA	CANTIDAD
Producción	54
Programación	15
Financiera	12
Técnica y sistemas	7
Administración	5
Comercial y mercadeo	4
Jurídica	4
Planeación	2
Control interno	2
Gerencia	1

❖ Fortalezas del Canal

Se realizó encuesta con preguntas cerradas donde se identificaron Fortalezas y su respectivo campo de respuesta, a continuación se observan los resultados con los porcentajes correspondientes a cada una de las fortalezas consideradas



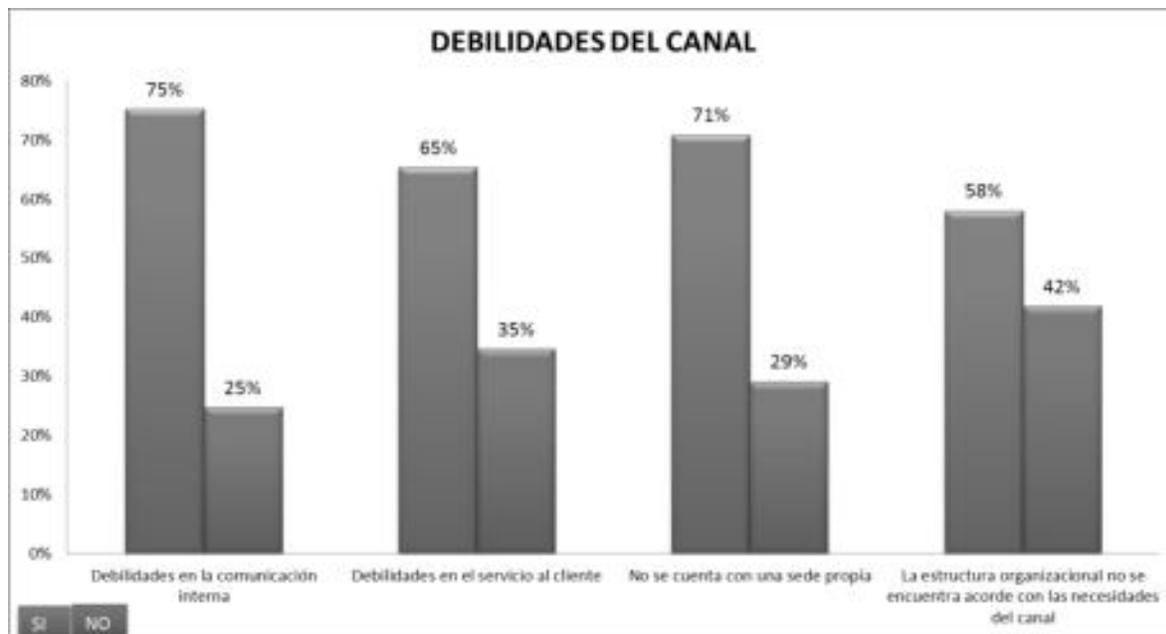
Con el fin de poder identificar fortalezas y debilidades que no se contemplaron en los puntos anteriores, se realizaron preguntas abiertas donde se encuestó a los participantes sobre los aspectos en que se consideraba que el canal tenía fortalezas y debilidades, a partir de las respuestas se realizó un ejercicio de agrupación con cada una de las respuestas a temas relacionados con el mismo enfoque y un resultado tendencial el cual se observa a continuación.

- ✓ Único Canal Regional del pacífico colombiano, que cuenta con la oportunidad de llegar a los televidentes en cuatro (4) departamentos.
- ✓ Reconocimiento regional y nacional enfoque en Minorías étnicas
- ✓ Posicionamiento

✓ Único canal regional

❖ **Debilidades**

Siguiente grafico se pueden observar los porcentajes correspondientes a cada una de las Debilidades consideradas en las preguntas cerradas.



En el punto de debilidades los puntos con una tendencia mayor fue la comunicación del canal, se encontraron aspectos como comunicación entre las áreas, la necesidad de tener un área o proceso más relevante en el canal, la formalidad en la comunicación más fluida, boletín interno, canales más efectivos entre otros.

Seguido a estos se encuentra debilidades en la infraestructura del canal ya que no se tiene la capacidad instalada para permitir puestos de trabajo a los colaboradores como también las condiciones de las mismas, en punto de herramientas se refiere a herramientas tecnológicas para producción de contenidos y personal para el personal administrativo desarrolle funciones de una manera eficiente.

- ✓ Deficiencias en la Comunicación interna del canal, no es fluida
- ✓ No se realizan estrategias para la convergencia digital de los programas

- ✓ No hay un equipo fuerte y estructurado para el trabajo de las TICS en el canal
- ✓ Debilidades en las competencias del personal (Digital)
- ✓ Baja promoción de Contenidos Digitales (no se realiza la suficiente promoción de contenidos y manejo trasmedia para mayor visibilización de los contenidos)
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Entorno digital del canal es débil
- ✓ No se aprovecha las plataformas digitales, los contenidos son desactualizadas

❖ Oportunidades

Estos fueron los aspectos más relevantes en los que se consideró que Telepacífico tiene Oportunidades y no se encontraron en las preguntas anteriores

- ✓ Venta de servicios de tv en el exterior
- ✓ Transmisión de producciones y o eventos a través de redes sociales
- ✓ Alianzas con entidades para el uso de las Tics para llegar a ciudadano que no captan nuestra señal
- ✓ Creación de más contenidos digitales
- ✓ Programas radiales
- ✓ Nuevas audiencias en plataformas digitales
- ✓ Monetización de la OTT Telepacífico
- ✓ Alianzas con la academia para programas pedagógicos y aprendizaje por TV (Sobre todo en lo rural)
- ✓ Descentralización de contenidos en la región
- ✓ Hacer mas presencia en las zonas que cubre el canal
- ✓ Implementar Teletrabajo
- ✓ Creación de canal YOUTUBE
- ✓ realización de producciones para la web



- ✓ Aprovechar la segunda frecuencia del canal
- ✓ Optimizar el teatro estudio
- ✓ Equipos para transmisión de contenidos digitales

❖ Amenazas

En el punto de las amenazas la tendencia es bastante marcada, la mayoría de los colaboradores expresan que la mayor amenaza para el canal, son las nuevas plataformas digitales tipo Netflix, las redes sociales, las transmisiones streaming han evolucionado la manera de ver televisión y de informarse, estas las identifican como la mayor amenaza ya que no se captan nuevas audiencias y las producciones que se hacen son para la pantalla de televisión del canal y no se realizan contenidos y formatos diferentes para las plataformas digitales, las herramientas digitales con las que cuentan el canal expresan que no se actualizan a diario, por lo que estas no son de interés para los televidentes.

Expresan que hay falta de estrategias para captar más suscriptores.. “Hay que saltar a las calles con concursos, conciertos, campañas etc, no quedarse con la sola emisión al aire... Hay que generar nuevo ingresos y ellos están en la red” entre otros comentarios que manifiestan este tipo de sugerencias.

La siguiente amenaza que contemplan son las limitaciones financieras que tiene el canal para producir esto debido a que se depende de los recursos desembolsados por MINTIC y demás, al igual que no se cuenta con libre destinación para producir contenidos más atractivos se debe buscar otros medios o recursos para financiar la producción del canal, se habla de propuesta como crear una productora para terceros que generen cierto tipo de recursos.

- ✓ Reducción de ingresos Covid 19
- ✓ Nuevas plataformas digitales tipo Netflix
- ✓ Competencia de medios independientes o alternativos
- ✓ Cambios en la reglamentación del FUCTIC que reducen ingresos a los operadores públicos
- ✓ Migración de audiencias a otras plataformas
- ✓ Disminución de la audiencia y del interés en la pauta tradicional
- ✓ Mayor contenido para plataformas VOD, redes , entre otras que debilitan la visualización del contenido de TV



- ✓ La vulnerabilidad de las redes de interconexión. Se requiere de una plataforma que permita intercambio de contenidos de una forma más ágil

3.6.2 MATRIZ DOFA

Para el desarrollo de este proceso, se aplicó la técnica DOFA que consiste en el diagnóstico ya análisis de las (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la Entidad. Vale la pena anotar que se tuvo en cuenta la participación del personal de la Entidad a través de la Encuesta mencionada anteriormente que contó con la participación de los colaboradores, funcionarios y contratistas del canal, con participación de todas las áreas lo cual enriqueció este ejercicio teniendo en cuenta la experiencia del personal.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1: Capacidad de creación de contenidos audiovisuales de calidad.	O1: Descentralización de contenidos en la región
F2: Plataforma tecnológica moderna (Para la Emisión y Transmisión)	O2: Alianzas con Entidades para el uso de las Tic.
F3: Equipo humano comprometido y calificado.	O3: Producción de contenidos para la web:
F4: Enfoque en minorías Étnicas, inclusión y Diversidad de género	-Contenidos para la web
F5: Posicionamiento Regional y Nacional	-Transmisión de eventos a través de redes sociales
	O4: Venta de contenidos de TV en el exterior.
	O5: Programas radiales



DEBILIDADES	AMENAZAS
O1: Deficiencias en la Comunicación interna	A1: Reducción de ingresos Covid -19
O2: No se aprovechan las plataformas digitales	A2: Cambios en la regulación de FUTIC
O3: Baja Promoción de los contenidos Digitales	A3: Nuevas plataformas digitales OTT
O4: Pocas estrategias para la convergencia digital	A4: Disminución de la audiencia y del interés en la pauta tradicional
O5: El Canal no cuenta con una sede propia	A5: Competencia de Medios independientes o alternativos

3.7 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Una vez definidos los principales problemas del canal, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, sumado a las consultas de varios especialistas, el análisis del sector y la mirada a otros canales regionales, se procede a trazar los lineamientos estratégicos de tal forma que estén alineados con las principales entidades que tienen que ver con su operación

3.8 REVISION DE LA VISION Y MISION

La Misión y la Visión del canal, fueron validadas y se encontró que son coherentes con los propósitos de los siguientes cuatro años.

3.8.1 MISIÓN

Somos un medio de comunicación público del occidente colombiano, que transmite contenidos de la región Pacífico hacia el mundo, para informar, entretener y educar, generando identidad y contribuyendo al desarrollo social y cultural de la región.

Así mismo, prestamos a nuestros clientes servicios logísticos, humanos y tecnológicos en comunicación.

3.8.2 VISION

En el 2025 comunicamos contenidos de talla mundial a través de múltiples plataformas.

MARCO ESTRATÉGICO

A continuación se presenta la formulación estratégica. Esta estructura, está construida bajo los lineamientos del DNP, adaptada a las necesidades de Telepacífico:

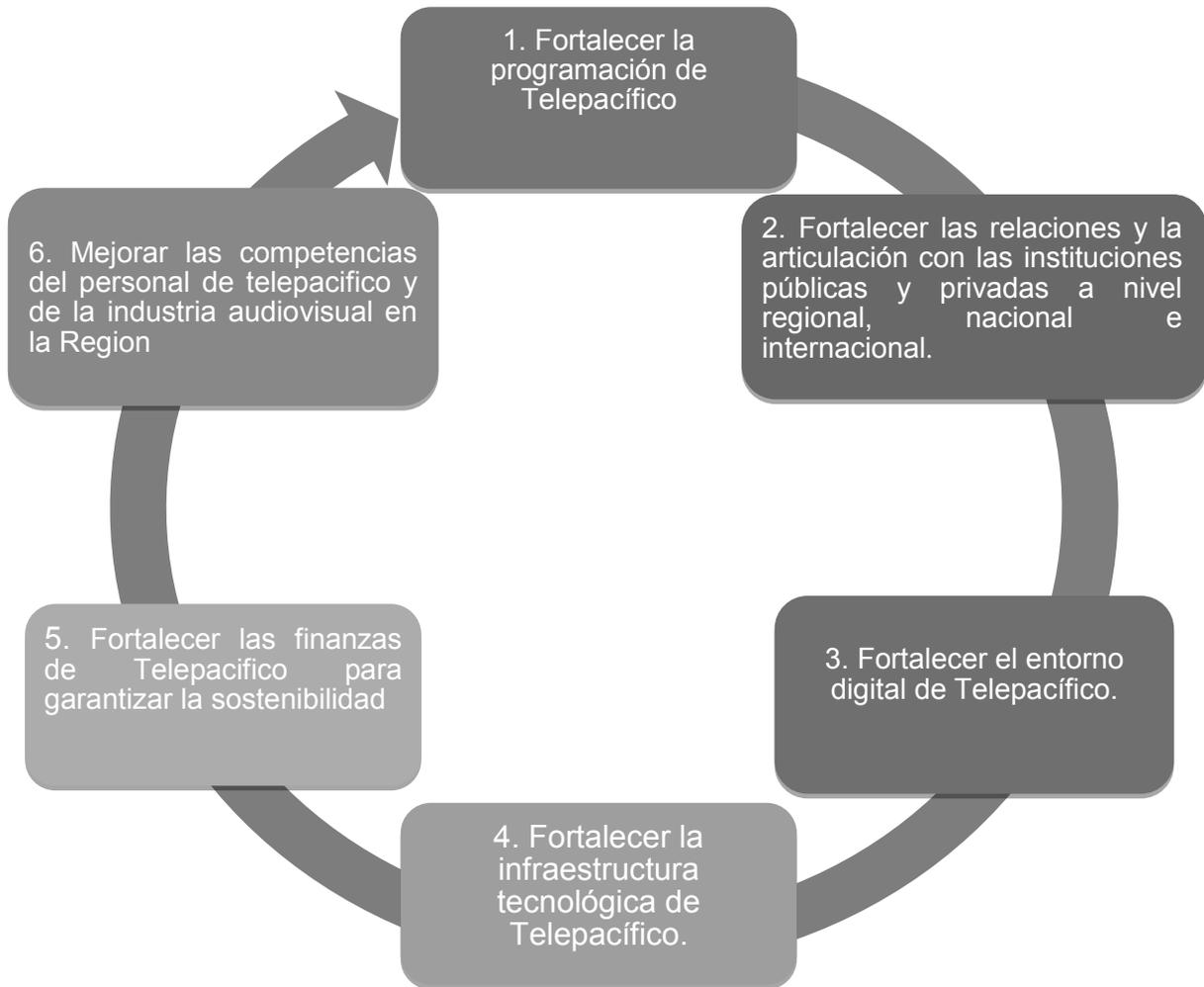
Está compuesto por 3 Líneas Estratégicas, estas a su vez, contienen 6 Objetivos Estratégicos; estos objetivos están conformados por 9 programas, y estos últimos incluyen las Metas de resultado y de producto.

- 3 líneas o ejes estratégicos
- 6 Objetivos estratégicos
- 9 programas

3.9 LINEAS ESTRATÉGICAS

1.Fortalecimiento de la identidad Cultural de la Región Pacífico	<p>Seguiremos siendo el vocero en términos de consumo y oferta de contenidos en la región Pacífico.</p> <p>Seguiremos Generando mayor presencia en las regiones (Chocó, Cauca, Valle del Cauca y Nariño) con nuestros productos, a través de alianzas con alcaldías, gobernaciones, empresa privada y medios regionales.</p>
2.Desarrollo y Fortalecimiento del Ecosistema Digital	<p>Telepacífico fortalecerá las plataformas digitales que ya tiene, en concordancia con la política nacional de Transformación digital, respondiendo igualmente a las necesidades actuales y a los cambios del sector.</p>
3.Fortalecimiento Institucional	<p>Telepacífico fortalecerá las capacidades institucionales, como soporte de las dos primeras líneas estratégicas, implementando mejoras en la infraestructura Tic, su capacidad financiera y obtención de nuevas oportunidades de negocio, y capacidades del recurso humano.</p>

3.10 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



3.11 ARTICULACIÓN DE LAS LINEAS -OBJETIVOS ESTRATEGICOS CON LOS PROGRAMAS

LÍNEA ESTRATÉGICA: FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD CULTURAL DE LA REGIÓN PACÍFICO

LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO	PROGRAMA	PRODUCTOS ESPERADOS
1. Fortalecimiento de la identidad Cultural de la Región Pacífico.	1.1 Fortalecer la programación de Telepacífico.	1.1.1 Producción y diversificación de contenidos: cultural, educativo, informativo, documentales, Series de Ficción, étnico, temas de paz, mujer etc.	-Contenidos Audiovisuales producidos
		1.1.2 Fortalecimiento de la Investigación y Establecimiento de hábitos para las audiencias.	-Franjas Estructuradas-Análisis de las audiencias -Establecimiento de lineamientos anuales para la programación (Ajuste a la política de programación del canal).
	1.2 Fortalecer las relaciones y la articulación con las instituciones públicas y privadas a nivel regional, nacional e internacional.	1.2.1 visibilización y promoción de las culturas y tradiciones locales en la región Pacífico.	Difusión de Transmisiones culturales, deportivas, festivales, conciertos y demás eventos en las regiones.
			Difusión de lo cultural, <u>paisajístico</u> y el <u>turismo</u> en la región.
		1.2.2 Alianzas estratégicas y/o Convenios con diversas instituciones (públicas, privadas, a nivel regional, nacional e internacional.	Alianzas con el Sector público, privado, universidades, empresas, gobierno, Corporaciones, etc.



LÍNEA ESTRATÉGICA: DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DEL ECOSISTEMA DIGITAL DE TELEPACÍFICO.

LINEA ESTRATEGICA	OBJETIVO	PROGRAMA	PRODUCTOS ESPERADOS
2. Desarrollo y Fortalecimiento del Ecosistema Digital de Telepacífico.	2.1 Fortalecer el entorno digital de Telepacífico.	2.1.1 Actualización y mejoramiento de las capacidades humanas, técnicas y tecnológicas.	Mejoramiento de la capacidad y alcance desde lo tecnológico. Metodología y procedimientos de trabajo definidos.
		2.1.2 Desarrollo de contenidos convergentes y formatos audiovisuales innovadores multiplataforma	Producción de contenidos audiovisuales Multiplataforma: -Generación de contenidos para la web y redes sociales -Microcontenidos que se desprenden de los programas en pantalla.

2. LÍNEA ESTRATÉGICA: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

LÍNEA ESTRATEGICA	OBJETIVO	PROGRAMA	PRODUCTOS ESPERADOS
3.Fortalecimiento Institucional	3.1Fortalecer la infraestructura tecnológica de Telepacífico.	3.1.1 Actualización y Mejoramiento de la Infraestructura Tecnológica	-Calidad técnica y digital de la emisión y transmisión de los programas de Telepacífico mejorada.
			Actualización de Softwares, licencias, etc.
			-Capacidad energética Aumentada: (Aumentar la capacidad eléctrica y de la planta de respaldo de energía).
			Equipos adquiridos para la 2da frecuencia Origen Channel.
	3.2Fortalecer la estructura financiera de la empresa.	3.2.1 Generación de Ingresos acumulados por Venta. (Diversificación de los servicios y Segmentación del mercado).	-Incremento de la comercialización del portafolio de servicios.
			-Mantener e incrementar los servicios de Central de medios y Operación Logística.
3.3Fortalecer las competencias del personal de Telepacífico.	3.3.1 Actualización de competencias del personal del proceso de producción audiovisual de TP.	Personal capacitado en producción y dirección, técnica, y Admón. (Alianzas para capacitación con la Academia, fundaciones, etc).	

3.12 PLAN PLURIANUAL DE INVERSIONES 2020-2023

Inversión estimada para las siguientes cuatro vigencias:

CONCEPTO/VIGENCIA	2020	2021Py	2022Py	2023Py
INVERSIÓN	\$18.128.619.026	\$19.838.502.497	\$20.579.539.975	\$21.077.156.757
INVERSION FUTIC	9.347.944.545	11.357.535.160	11.803.783.506	12.060.655.442
INVERSION PROPIA	8.780.674.481	8.480.967.336	8.775.756.469	9.016.501.316

Fuente: Dirección Financiera, Telepacífico

- ✓ Los programas definidos se formularon de acuerdo a la capacidad financiera de la entidad.
- ✓ La proyección de ingresos estimada para la vigencia 2020, prevé una disminución significativa estimada en 27%, y Telepacífico como Empresa Industrial y Comercial del Estado debe generar los ingresos para poder llevar a cabo la inversión.
- ✓ Así mismo, los recursos financiados por el Futic, se ajustaron destinando un porcentaje a los Gastos de Operación y Funcionamiento, lo que afecta igualmente la inversión en esta vigencia 2020.



3.13 PLAN FINANCIERO 2020-2023

3.13.1 INGRESOS ESTIMADOS PARA LAS SIGUIENTES CUATRO VIGENCIAS.

CONCEPTO/VIGENCIA	2020	2021PY	2022PY	2023PY
1. INGRESOS TOTALES	27.842.328.575	30.032.883.235	31.154.716.502	31.908.042.854
1.1. INGRESOS CORRIENTES	23.676.932.404	26.715.186.785	27.764.851.852	28.369.065.852
1.1.1. INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	14.328.987.859	15.357.651.625	15.961.068.346	16.308.410.410
1.1.2. APORTES	9.347.944.545	11.357.535.160	11.803.783.506	12.060.655.442
1.1.3. OTROS INGRESOS CORRIENTES	1.000	1.000	1.000	1.000
1.2. RECURSOS DE CAPITAL	220.001.000	175.228.589	179.040.250	186.915.821
1.2.1. RENDIMIENTOS FINANCIEROS	220.001.000	175.228.589	179.040.250	186.915.821
1.3. DISPONIBILIDAD INICIAL	3.945.394.171	3.142.466.861	3.210.823.400	3.352.060.181

3.13.2 GASTOS ESTIMADOS SIGUIENTES CUATRO VIGENCIAS

CONCEPTO/VIGENCIA	2020	2021PY	2022PY	2023PY
1. GASTOS TOTALES	27.842.328.575	30.032.883.235	31.154.716.502	31.908.042.854
1.1. FUNCIONAMIENTO	7.445.760.738	7.814.205.218	8.106.093.123	8.302.099.835
1.2. OPERACIÓN COMERCIAL	2.267.948.812	2.380.175.521	2.469.083.404	2.528.786.261
1.3. INVERSIÓN	18.128.619.026	19.838.502.497	20.579.539.975	21.077.156.757
FUENTE: FUT				