

00661

20
2 ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

RESOLUCION DE CASO:

LA COMPANIA NACIONAL DE TELEVISION

AUTOR:

DR. JOSE RAMON TORRES SOLIS

QUE SUSTENTA EL:

C.P. LEONARDO RIVERA OROPEZA

PARA OPTAR POR EL EXAMEN GENERAL DE
CONOCIMIENTOS PARA OBTENER EL GRADO DE
**MAESTRO EN ADMINISTRACION CON
FORMACION EN ORGANIZACIONES**

CIUDAD UNIVERSITARIA. 16 DE ENERO DE 199°.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



2053115



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**INDICE**

	PAG.
Introducción	3
1 Metodología a utilizar	5
2 Narrativa del caso La Compañía Nacional de Televisión	7
3 Contexto de la Compañía Nacional de Televisión	9
3.1 Económico	9
3.2 Demográfico y Social	11
3.3 Político	13
3.4 De la tecnología	13
3.5 Legal	18
3.6 De la producción de programas	19
3.7 De la evolución de la televisión	20
3.8 De los elementos básicos para la producción de programas	21
4 Análisis del caso	22
4.1 De los principales acontecimientos de La Compañía Nacional de Televisión	22
4.2 Filosofía, visión, misión	24
4.2.1 Organización	24
4.2.2 Instalaciones	25
4.2.3 Equipo	26
4.2.4 Control Interno	26
4.3 Comercialización	27
4.3.1 Servicios	30
4.3.2 Clientes	31
4.4 Personal	31
4.4.1 Peligros	32
4.5 Finanzas	32
4.5.1 Información	34
4.5.2 Rendimiento	34





4.6 Medio ambiente interno	35
4.6.1 Fortalezas	35
4.6.2 Debilidades	36
4.7 Medio ambiente externo	37
4.7.1 Oportunidades	37
4.7.2 Amenazas	37
5. Diagnóstico	39
5.1 Ventas	39
5.2 Producción	41
5.3 Administración	42
5.4 Finanzas	43
5.5 Diseño de escenarios futuros	45
6. Diseño de la Planeación Estratégica	49
6.1 Dirección	53
6.2 Gerencia de ventas	55
6.3 Gerencia de producción	56
6.4 Gerencia de administración	56
6.5 Gerencia de finanzas	57
7. Reflexión final al estudio de caso	58
Anexos	
I. Historia de la televisión	62
A) De sus orígenes	62
B) A nivel nacional	64
II. El video tape	72
III. Escenografía	73
BIBLIOGRAFIA.	76





Introducción

"Si no sabes a dónde vas, cualquier camino te conduce allí"¹

Una vez terminados los estudios relativos a la Maestría en Administración (Organizaciones), realizados por un grupo de académicos de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, estoy ante la gran oportunidad de acceder al Examen General de Conocimientos por medio de la presentación del "Caso Práctico" para concluir este proceso de formación, situación que agradezco en lo que vale a las Autoridades de la Facultad.

Durante el transcurso de mis actividades profesionales puedo mencionar que soy egresado de la Universidad Tecnológica de México de la carrera de Contador Público, en el año de 1974, y hasta la fecha he desempeñado diferentes puestos identificados con el área de formación en diversos tipos de instituciones, como son bancos, empresas de servicios, así mismo en el sector paraestatal en la industria extractiva y en la docencia desde 1980. Actualmente me encuentro como académico de la UAEH, en el Estado de Hidalgo, cumpliendo con carga académico administrativa en el ámbito de la Contaduría.

La estructura de una organización esta muy relacionada con el contexto en el cual ésta funciona y gran parte de las variaciones de las estructuras organizativas pueden ser explicadas por factores contextuales.²

El estudio de caso se desprende de las implicaciones teóricas de la sociología, como campo experimental de las interpretaciones de los diferentes autores de las hipótesis sociológicas. La Administración, aprovecha las experiencias del

¹ Proverbio atribuido al Corán. Morrissey George L. Pensamiento Estratégico. PRENTICE HALL. México 1996.

² Montaña Hirose Luis. El orden organizacional. Ediciones y distribuciones Hispánicas. UAM 1991. Pag. 14





campo de la sociología y recupera las experiencias, sobretodo en materia de la Teoría Organizacional.

De alguna forma el estudio de caso, en general, tiene como principal objetivo la formulación de un problema que permita definir una investigación más precisa dentro del campo conceptual, para lograr el desarrollo de una hipótesis que sustente la resolución del planteamiento original.

El primer acercamiento al estudio, cae en el terreno empírico, para identificar de algún modo lo rescatable de las experiencias y conocimientos de la industria, producto y practicas dominantes en el medio. El Autor del Caso de La Compañía Nacional de Televisión es el **Doctor José Ramón Torres Solís** y corresponde a un caso de la vida real en nuestro País, y dicho caso cae dentro del gran negocio de la Industria de la Televisión.

En razón de lo anterior se procede a mencionar los aspectos genéricos del caso y en específico el contexto de la industria de la Televisión tanto en el plano general como el específico de nuestro País.





1. Metodología a utilizar.

Aunque existen diversas metodologías para el análisis de un estudio de caso, no existe un procedimiento riguroso para desarrollarlo, ya que cada empresa como su problemática son diferentes, por lo que sus soluciones y estrategias son propias de la empresa, y no existe un modo mecánico para hacer que siempre funcionen las mismas soluciones, debido a que lo básico para una empresa para otra no lo es. Con la finalidad de desarrollar este análisis de la mejor forma posible y de una manera ordenada, se utilizó parte de la metodología que proponen Charles W. Hill/Gareth J. Jones para un análisis de un estudio de caso, debido a que se considera muy completa, aunque solo se utilizó como una base, ya que se fue adaptando de acuerdo a las necesidades presentadas y al desarrollo del caso, además de haberla complementado con algunas otras de acuerdo a nuestro propio criterio.

La metodología propuesta es la siguiente:

1. Historia, desarrollo y crecimiento del negocio en que se halla la empresa y de la empresa misma. Describir los sucesos más importantes o los más esenciales en la transformación del negocio y de manera paralela, el de la compañía: fundación, productos iniciales, decisiones sobre mercado de nuevos productos, desarrollo y selección de habilidades funcionales por seguir³
2. Análisis de la Empresa. Realizar un análisis de la empresa, con objeto de identificar las condiciones imperantes tanto en el contexto como las repercusiones que se tienen dentro de la organización, en base a razonamientos simples, pero de gran profundidad. En este punto se propone rescatar la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa, que le han permitido ubicarse en el punto donde se halla actualmente.

³ El texto de la metodología, es referido únicamente a la empresa. Se incluye el desarrollo del negocio en sí, por recomendación expresa del Asesor del caso y coincidir con el sustentante como un medio de enriquecer la temática.





3. Análisis del Ambiente Interno y Externo. Primeramente en el interno, se debe comenzar a desarrollar el análisis de las Debilidades y de las Fortalezas. Este análisis debe iniciar con la identificación de las fortalezas y debilidades que se han presentado a lo largo de la vida de la empresa, identificando las funciones fuertes y débiles y quien las realiza, automáticamente se considera las condiciones que nos llevaron a esta situación. Al incorporar el análisis del ambiente externo que rodea a la empresa para identificar las Amenazas y las Oportunidades de la empresa. Identificar las oportunidades y amenazas ambientales que afronta la organización, a través de un análisis del medio económico, que nos permita identificar el entorno en el que se desarrolla esta empresa. También analizar los clientes, competencia, y todos los factores que componen el ambiente externo.

4. Propuesta. Una vez realizado el diagnóstico de la empresa e identificado los elementos DOFA, se hace una propuesta que incluya estrategias tanto a nivel corporativo como de negocio. Estas propuestas serán específicas para cada caso, y deben estar dirigidas a resolver cualquier problema estratégico que enfrente la empresa. Además se considera el replantear la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa, proponer la forma de llevar a cabo una buena organización etc. Además también se deben proponer estrategias de comercialización que nos den una pauta para incrementar nuestros clientes y abrir nuevos nichos de mercado, ocasionando esto un incremento en las ventas.

Finalmente es de señalar nuevamente que la metodología antes indicada puede variar desde el punto de vista, experiencia y condiciones en que se realice.





2. Narrativa del Caso de “La Compañía Nacional de Televisión”

En el año de 1981 se suma esta compañía a la oferta de producción de programas de televisión, en un mercado muy competido internacionalmente, sus producciones son bien recibidas por su buena calidad técnica y artística. Se inicia con la realización de teleteatros y programas musicales, adicionándose posteriormente programas infantiles que logran su aceptación entre el público televidente.

La comercialización de sus programas fue, desde un principio, dirigida a Televisoras pequeñas, locales y estatales de alcance restringido en su difusión y con pocas posibilidades de producción propia. Los directivos de esta Compañía consideraban que ese era el mercado que les convenía atender lejos de las grandes compañías transnacionales con las que no podrían competir.

Desde 1986, empezaron a exportar series a los Estados Unidos, entre Televisoras con teleauditorio de origen hispano, algunos países de Centro América se empezaron a interesar en ellas también y actualmente se ha mostrado interés por adquirir algunas de sus producciones por parte de países de la antigua URSS. Esta última demanda, abriría la oportunidad de un mercado hasta ahora inexplorado por la compañía y requeriría hacer el trabajo de doblaje y subtítulo, servicio que se podría subcontratar o hacerlo dentro de la compañía con la correspondiente inversión.

A partir de 1995, las empresas Televisoras del país han incrementado su demanda de producciones nacionales y los directivos de la empresa consideran una oportunidad para diversificar su mercado. Nuevas inversiones en equipo se estudian y se contrata el talento creativo y artístico requerido.

Esta compañía ha adaptado, en lo que fue un set cinematográfico, tres estudios de televisión que ahora parecen ser insuficientes para realizar sus producciones, el área de post-producción luce frecuentemente saturada y la videoteca se encuentra abarrotada con un crecido número de voluminosas cintas de 2 pulgadas que contienen material valioso de las primeras series producidas en la compañía que actualmente se comercializa con bastante éxito, transfiriéndolas a formatos modernos.

Frecuentes reportes de desaparición de equipo de iluminación, han culminado con un inventario recientemente realizado, que arroja cifras de pérdidas verdaderamente alarmantes, determinaron la necesidad de realizar una investigación judicial que ha creado un clima de tensión entre el personal y protestas de la representación sindical.





Los requerimientos de renovación de equipo son urgentes, las cámaras de estudio son las mismas desde la formación de la compañía y sus constantes deficiencias se suplen con sistemas portátiles de adquisición reciente.

Los ejecutivos de comercialización reclaman un mayor porcentaje en sus comisiones sobre ventas y el personal sindicalizado espera un alza significativa en sus remuneraciones en la revisión salarial del mes próximo.

Los ejecutivos financieros reportan una situación sana de la empresa y piensan que podría refaccionarse adecuadamente a partir de ahora, sin embargo algunos directivos piensan que deberían asociarse con una empresa mayor, líder en la industria, que les ha ofrecido integrarla como filial suya en tanto que otros creen que ya es tiempo de que la productora cuente con una salida al aire que les permita operar como canal de televisión comercial.

Usted ha sido contratado por la Compañía Nacional de Televisión, S.A. para diseñar la planeación estratégica que habrá de seguir en los próximos años; presente usted por favor el planteamiento que usted encuentre mas conveniente y completo para esta empresa y adicionalmente a su plan estratégico, señale las recomendaciones pertinentes en las áreas de control interno, personal, producción, inventarios y comercialización específicamente.

Es usted libre de hacer las suposiciones que crea convenientes siempre y cuando las haga explícitas en su trabajo y las justifique de manera adecuada y congruente.

Serán elementos para calificar su trabajo lo acertado de sus razonamientos, su presentación lógica y sustentada, así como todos aquellos elementos que evidencien sus conocimientos teóricos y su habilidad para manejarlos en una situación de negocios.

(HASTA AQUÍ ES LA REPRODUCCIÓN FIEL DEL CASO ENTREGADO POR EL DEPARTAMENTO DE EXÁMENES DE GRADO DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN)





3. Contexto a la Compañía Nacional de Televisión

3.1 Económico

Nuestro País cuenta con una serie de recursos naturales que son bastante importantes (petróleo, recursos marítimos, minerales, etcétera), por lo que se asevera que no somos un país pobre. Mientras que en otras latitudes estos años han significado graves retrocesos, para los mexicanos aún, existe una posibilidad de un futuro mejor.

Los gobiernos pos revolucionarios se empeñaron e intentaron romper las estructuras limitantes por la falta de inversiones, de infraestructura, atraso científico y tecnológico, educativo, en pocas palabras: insuficiencias, ineficiencias e incompetencias, de quienes han tenido la responsabilidad social de la toma de decisiones.

El modelo de desarrollo estabilizador, que implicó el cierre de las fronteras a todo tipo de mercancías para que la planta nacional se encargara de su producción, independientemente del costo ya que no tendría la competencia extranjera. El fracaso de este modelo produjo una dependencia mayor, una planta ineficiente, un marasmo tecnológico y una educación limitada a una pobre demanda laboral.

Aquellas áreas como la televisión y radio comunicación crecieron gracias a las grandes facilidades que otorgó el sistema, independientemente de su eficiencia.

Desde los años 70's la economía mundial inició su avance hacia una etapa de trans nacionalización de la producción y globalización en el marco de la denominada "tercera revolución industrial". Sin embargo, no es sino hasta la época de los 80's que se produce la transición acelerada hacia un nuevo orden económico mundial, cuyas manifestaciones de cambio si bien se





acentúan cada vez más, no logran delinear en definitiva el nuevo panorama ni la nueva circunstancia internacional. *"En este proceso de cambio inestable y complejo aparecen, sin embargo, algunas tendencias emergentes que tienden a consolidarse:*

- A) *La presencia de la llamada revolución tecnológica industrial.*
- B) *Esquemas de producción global que se integran a través de la subcontratación y descentralización de procesos en gran número de países, aprovechando las ventajas que ofrecen de manera local (recursos, mano de obra, facilidades políticas, etcétera).*
- C) *Creciente integración de las economías nacionales a la nueva dinámica de los mercados globales.*
- D) *Fin de la bipolaridad ideológica y dominación de la tripolaridad económica.*
- E) *Formación de bloques económicos y alianzas estratégicas entre empresas y países.*
- F) *Crisis de las ideologías, de los modelos sociales, políticos y económicos y de los respectivos paradigmas que dominaron el horizonte de los siglos XIX y XX⁴*

Dentro de las políticas nacionales ha sido el fomentar el desarrollo de áreas estratégicas y dentro de este contexto se encuentra la creación del canal 11, del canal 13, del canal 22, en tal virtud, la planta directiva cae dentro de la Administración Pública Federal.

A este panorama habrá que incluir el movimiento inflacionario durante la vida de La Compañía Nacional de Televisión.

⁴ Villarreal Rene, "La globalización de la Economía". Revista Mexicana de Política exterior. Instituto Matías Romero de estudios Diplomáticos. No. 35 Verano 1992





AÑO	I.N.P.C.	INFLACIÓN ANUAL	INFLACIÓN ACUMULADA.	T/C DÓLAR USA
1981	0.5700	29 %	29 %	26.41
1982	1.1334	99 %	128%	150.00
1983	2.0488	81 %	209%	161.84
1984	3.2609	59 %	268 %	210.21
1985	5.3397	64 %	332 %	450.00
1986	10.9862	106 %	438 %	921.00
1987	28.4729	159 %	597 %	2260.00
1988	43.1814	52 %	649 %	2330.00
1989	51.6870	20 %	669 %	2692.00
1990	67.1568	30 %	699 %	2959.40
1991	79.7786	19 %	718 %	3098.20
1992	89.3025	12 %	730 %	3183.60
1993	96.4550	8 %	738 %	3.3296
1994	103.2566	7 %	745 %	4.0020
1995	156.9150	52 %	797 %	7.6842
1996	200.3880	28 %	825 %	7.8557
1997	231.8860	16 %	841 %	8.0640

Fuente: Revista Nuevo Consultorio Fiscal Facultad de Contaduría y Administración Año 10 Número 171 Octubre 1997.

3.2 Demográfico y Social

En el aspecto demográfico, la intención es identificar la estructura de la pirámide poblacional, por sexo, por grupos de edad, hogares con televisión, estratos socioeconómicos, escolaridad, etcétera; toda aquella información que aporte una orientación sobre los gustos del consumidor. En términos generales se puede identificar que la población en nuestro país es de 95 millones de habitantes; en una proporción nivelada aproximada de 50 % por sexo, destacando el gran grupo de 0 - 24 años, conforma aproximadamente el 47 % La población que recibe la programación de televisión es fundamentalmente dirigida a el grupo de amas de casa, y a público infantil en términos generales,





en virtud de las estrategias de comercialización y publicidad de las grandes cadenas transmisoras.

Por lo anterior es pertinente tener noción de las dimensiones de estos estratos poblacionales.

ESTRATO	TOTAL	HOMBRES	%	MUJERES	%
TOTAL	91,158,290	44,900,499	49.3 %	46,257,791	50.7 %
0-4	10,724,100	5,449,356	50.8 %	5,274,744	49.2 %
5-9	10,867,563	5,515,644	50.8 %	5,351,919	49.2 %
10-14	10,670,048	5,404,261	50.6 %	5,265,787	49.4 %
15-19	10,142,171	5,022,243	49.5 %	5,199,828	50.5 %
20-24	9,397,424	4,538,686	48.3 %	4,858,738	51.7 %
25-29	7,613,090	3,652,995	48.0 %	3,960,095	52.0 %
30-34	6,564,605	3,152,162	48.0 %	3,412,163	52.0 %
35-39	5,820,178	2,804,296	48.2 %	3,015,882	51.8 %
40-44	4,434,317	2,173,041	49.0 %	2,261,276	51.0 %
45-49	3,612,452	1,763,505	48.8 %	1,848,947	51.2 %
50-54	2,896,049	1,418,508	49.0 %	1,477,541	51.0 %
55-59	2,231,897	1,083,293	48.5 %	1,148,604	51.5 %
60-64	1,941,953	929,650	47.9 %	1,012,303	52.1 %
OTROS	4,242,543	1,992,559	47.0 %	2,249,984	53.0 %

Fuente: Anuario Estadístico de los Estados Unidos Mexicanos
Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. México, 1996.

De las cifras anteriores se determina que el público infantil en términos absolutos representa el 35.3 %, la población femenina restante es el 33.4 %, abarcando entre ambos el 68.7 %; la importancia de estas cifras esta en relación del público receptor principalmente de programas infantiles y de teleteatros y telenovelas. Por su parte el público de programas musicales se establece como los grupos de 15-19 a 40-44, que integra el 48.2 %, identificándose como el grupo más importante, aunque es de todos conocido





que en los géneros musicales difícilmente habrá una aceptación generalizada a una corriente determinada (en la variedad está el gusto).

3.3 Político

En el aspecto formal de las sucesiones Presidenciales tenemos que los titulares del poder ejecutivo en los periodos identificados fueron :

1976 a 1982 Lic. José López Portillo

1982 a 1988 Lic. Miguel de la Madrid Hurtado

1988 a 1994 Lic. Carlos Salinas de Gortari

1994 a 2000 Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León

La constante de estos periodos han sido las crisis recurrentes que han limitado la actuación de los Gobernantes. Crisis económicas, políticas, sociales, de credibilidad, por una parte la discontinuidad de los programas de la Administración Pública buscando en cada caso el ahorro al gasto público que les permitiese la disposición de esos fondos en la aplicación de los programas considerados como prioritarios en su momento.

La dependencia del financiamiento externo ha obligado a implantar por obligación los conceptos de privatización de la empresa pública apertura democrática respeto a los derechos humanos, globalización de la economía, apertura de las instancias nacionales al extranjero e incluso la imposición de valores extranjerizantes en nuestra cultura

3.4 De la Tecnología

La televisión, como lo hemos analizado, ha evolucionado desde sus inicios en México allá por los años de 1950, a la fecha resultando que hoy encontramos canales tan especializados en los mercados ya desarrollados como un canal especial de jardinería, un canal de cocina, un canal de viajes, etcétera.





Para 1990 el 85% de los hogares de Estados Unidos contaban con cable por lo menos afuera de su casa. Tenían la posibilidad de recibir televisión de paga y esto habla de una infraestructura establecida por los norteamericanos en esta tecnología (televisión por cable). No así en América Latina y en los mercados por desarrollar que es donde toma sentido la tecnología del cable inalámbrico que es la gran tecnología de América Latina y de los países en vías de desarrollo, pues se puede llevar una gran cantidad de canales de televisión sin la necesidad de montar infraestructura de cable. En ciudades de nuestro continente donde muchas veces no existe cableado para el teléfono, resulta irónico pretender llevar la televisión por cable.

Se empiezan a desarrollar estas tecnologías, y en 1993 una compañía americana que tiene diferentes proyectos en armamentos, aviación, satélites, General Instruments, basada en San Diego inventa una tecnología que en lo que antes funcionaba con un canal de televisión ahora funciona con diez. Esto, como lo fue el nacimiento del compact disc que verdaderamente cambió la industria del disco, replantea prácticamente a la industria de la televisión porque hoy es 10 veces mas económico subir una señal a un satélite . Los satélites tienen diez veces mas capacidad para conducir señales de televisión, audio, o de información de datos. Lo que sucede es que hay mas gente que tiene acceso a pagar un segmento en un satélite por que es diez veces mas económico. Las alternativas de programación y de comunicación se multiplican grandemente.

Esta tecnología, la compresión digital, se empieza a utilizar comercialmente hasta 1994, y a principios de 1995 una empresa subsidiaria de la General Motors lanza un satélite al espacio de alto poder, (la potencia del satélite tiene que ver con el tamaño de las antenas que lo reciben). Un satélite de alto poder se puede recibir en una antena muy pequeña desde el tamaño de 40 cm. de diámetro. Con el lanzamiento de esta tecnología, en combinación con la





compresión digital se desarrolla un nuevo producto, que vamos a ver nacer en México próximamente y que seguramente cambiará los medios de comunicación, la publicidad y la mercadotecnia como la conocemos, por que este equipo al tener una cobertura continental, significa que en cualquier parte del continente donde nos encontremos y haya energía eléctrica, con una antena parabólica de ese tamaño y un receptor, podremos recibir una cantidad inimaginable de información en forma de datos, acceso a Internet, vía audiodigital como sería el compact disc, y una gran cantidad de canales de televisión. Este es el principio de lo que fue en los 60's la televisión a color, es lo que estamos viviendo hoy. Empieza a haber otras tecnologías muy interesantes que permitirán a los mercadólogos interactuar con los diferentes mercados que pretendan atacar en formas inimaginadas hasta hoy. Ya se están haciendo pruebas en los Estados Unidos.

En la ciudad de Orlando hay una nueva tecnología que se llama LMTS que es una tecnología que se transmite en una parte muy alta donde nadie prácticamente transmite. Se pueden utilizar, carreteras muy anchas con muchísima información, siendo estas el ancho donde se transmite. Para tener una idea, el espectro de frecuencia, donde se transmiten las diferentes frecuencias es como una ciudad, donde están los primeros terrenos es el centro y están mas apretados, tienen colindancias y deslindación de espacio que son fundamentales porque todo mundo quiere estar en esa zona. Esos terrenos son los canales tradicionales de televisión, el canal 2,4,5, y las estaciones de radio y conforme uno se va alejando de esta zona, se pueden encontrar terrenos mas grandes hasta estar fuera de la ciudad, encontrando terrenos muy anchos. Esto tiene que ver con la capacidad de información que se le puede enviar a un receptor y la capacidad de información que el receptor puede regresar al transmisor. De tal suerte que se puede lograr una interactividad en línea donde la estación televisora no sólo pueda recibir información específica sobre un producto que está trasmitiendo. Si se transmite el comercial de un coche, uno





en su casa puede decir, "quiero ver que colores hay, quiero ver los planes de pago. que vestiduras tiene, cuanto cuesta poner aire acondicionado". Toda esta información se canaliza a la televisora, se captura una base de datos, y al cliente se le vende.

Tradicionalmente, la gente que iba a vender el coche pagaba por transmitir el anuncio en la televisora y no sabía quien lo había visto. A través de los "ratings" uno se puede dar una idea del tipo de auditorio al que le está llegando. Estas nuevas tecnologías nos permitirán estar en contacto totalmente estrecho con nuestro auditorio situaciones que ya suceden. En Multivisión se trabaja en un proyecto que se llama VOD (View on demand), o sea, ver cuanto uno quiera, sobre demanda. Es el principio de lo que vamos a poder hacer con los comerciales y con la parte mercadológica en los medios masivos de comunicación. Cualquiera encenderá su equipo de Multivisión, eso se espera lograr para fines de 1997, y se verá un menú que diga películas, cortes, deferentes alternativas. Uno selecciona: películas, entonces se presenta el menú de películas de acción, de terror, de suspenso, de niños, etc. Uno decidirá según el gusto y si fuera terror se señala y despliega una lista de 10 películas que se pueden escoger al instante con tan solo apretar un botón y en ese momento empieza la película. ¿Como opera este sistema?. Es a través de convenio de una de las empresas de telefonía celular. Sus comunicaciones están comprimidas con este sistema, de tal manera que las comunicaciones se hacen digitales.

En Miami, Orlando, está el proyecto ATV que significa Advanced Televisión, televisión avanzada, que es una televisión de alta definición, con una calidad excelente que permite también 100 % de interactividad donde uno puede transmitir imágenes desde su casa a la televisora.

Las alternativas de televisión mencionadas a que nos llevan?





1) Fundamentalmente, a que la calidad de los programas que estamos recibiendo tendrá que mejorar día con día y esto se da únicamente por la cantidad de alternativas que van a existir. El usuario podrá recibir, a través de Internet cualquier cantidad de canales de televisión de cualquier parte del mundo, con el costo de una llamada local. Se puede recibir audio digital en Internet sin mayores complicaciones y este número de alternativas que vamos a tener obligará a los emisores a cuidar la calidad del contenido de sus programaciones para poder lograr alguna participación interesante dentro del auditorio.

2) Como consecuencia de esto, se abrirán las posibilidades de manera muy amplia para los que hoy están entrando en los medios de comunicación, por que el problema ya no va a ser quien lo transmita. Habrá 100 gentes que van a transmitir televisión. El meollo del tema va a estar en quien lo produce, quién crea las ideas, quién les da forma, quién las realiza, quién las lleva a la pantalla. De tal suerte que se abrirán muchas alternativas para actores, escritores mercadólogos. Si hoy existen dos o tres canales de distribución y están perfectamente atacados, en el momento en el que haya 600 se requerirán nuevas estrategias, nuevas alternativas, con la posibilidad de conocer a tu cliente a través de un medio electrónico. Eso era algo que era el sueño de cualquier mercadólogo al principio de los 80's: estar en línea comunicándote con él, es una realidad hoy en Internet⁵; tal parece, que nos encaminamos a un Internet televisivo.

⁵ La Evolución de la Televisión y el Radio en México, Herramientas de la Mercadotecnia. Vargas Guajardo Adrián Director de Radio Multivisión. Emprendedores UNAM-FCA No. 45 Mayo-Junio 1997.





3.5 Legal

El modelo sobre el que desarrolla su trabajo La Compañía Nacional de televisión esta en un conjunto de leyes y reglamentos, decretos, acuerdos y circulares administrativas que la regulan, por lo tanto el marco jurídico que afecta a la empresa se integra de:

La Ley Federal de Radio y Televisión

La Ley de la Industria cinematográfica

El Reglamento de la Ley de Industria Cinematográfica

El Reglamento de La Ley Federal de Radio y Televisión

El citado conjunto de leyes y reglamentos regulan la propiedad, el carácter jurídico de su actividad, la producción, las facultades del Estado, etcétera.

Además se encuentran las leyes que definen los derechos y obligaciones de los ciudadanos y la actividad y facultades del estado que son:

Ley del Impuesto sobre la Renta (I.S.R.)

Código Fiscal de la Federación

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

Ley Federal de Protección al Consumidor

Ley Federal de Derechos de Autor

Otros decretos

Los planteamiento del conjunto de disposiciones en materia de comunicación social, y que habrá de respetar la producción de la Compañía Nacional de Televisión son referidos a la forma de propiedad, el carácter jurídico obligaciones fiscales, la producción, las obligaciones de los propietarios, las facultades del Estado y sus limitaciones. De la legislación destacan los criterios referentes a la circulación de noticias, constituyendo como delito la difusión de hechos falsos, y de aquellos que afecten la economía o al Estado.





3.6 De la producción de programas

Producir es parte de un proceso, es el punto de partida desde la concepción de una idea hasta la realización de un programa, pero a la vez está detrás de él durante todo el proceso.

La producción en televisión es "la conjugación de una serie de elementos, su disposición y manejo para alcanzar una meta o logro; es la grabación ó transmisión de un programa de televisión". Es el proceso durante el cual una idea se va transformando hasta llegar a plantearse en términos reales de audio y video (sonido e imágenes en movimiento). Situación que afecta a

Un programa de televisión es el resultado final de una larga cadena que se origina de una simple o complicada idea y representa el esfuerzo conjunto de un gran número de recursos humanos y técnicos que trabajando en equipo hacen posible que el mensaje se presente de acuerdo a las características de la televisión.

Los productores deben conocer muy bien los recursos humanos y técnicos con los que cuentan ya que de esta manera conocerá las limitaciones y potenciales del equipo técnico con el que se trabaja. También debe tener conocimientos de administración, ya que tendrá a su cargo el manejo del presupuesto establecido para la realización a su cargo, así como de conseguir y contratar a los actores y locutores que vayan a participar en el programa. De tal forma estará atento de la dirección y los ensayos, y finalmente evaluará los resultados que tuvo el programa al transmitirse al aire.





3.7 De la Evolución de la Televisión

Desde diferentes puntos de vista es posible ver la evolución de la televisión, asociado esto al trabajo de producción de la CNT como son:

Técnico.

La técnica utilizada para transmitir las señales de audio y video tuvo un desarrollo vertiginoso, desde los aparatos televisores con bulbos hasta hoy que es el proceso de audio y video digitalizados, Internet, Imágenes por satélite, etcétera.

Producción y Dirección.

En este contexto es donde se debe tener en cuenta como productor de programas la necesidad de llegar a todo público que abarca ambos sexos, niños, jóvenes, adultos, ancianos y todo aquel que este en posibilidad de recibir la señal de televisión conociendo el crecimiento demográfico, las preferencias del público e intereses, las técnicas de mercadotecnia, etcétera.

Programación.

Como productora de programas de televisión no realizan programación al aire, sin embargo como una característica esencial existe la necesidad de conocer como se programa, por parte de los directivos y funcionarios de la CNT. Lo anterior con la finalidad de que la venta de los programas producidos por la empresa ocupen los mejores tiempos de la televisión y asegurar el crecimiento y evolución sana de la empresa.

Por lo tanto los ejecutivos de la empresa están al tanto de los tipos de programación, la legislación del medio, características del auditorio, accesibilidad de programas, corrientes ideológicas, tendencias culturales, presupuestos, etc.





3.8 Elementos básicos para la producción de programas

Los productores en la Compañía Nacional de Televisión deben tener en cuenta que los espectadores tienen sus gustos condicionados por aspectos como la clase social a la que pertenecen, su nivel cultural, temperamentos, etcétera, analizando para qué público se produce, teniendo muy claros los siguientes puntos:

- Objetivos del programa
- Hacia qué público está dirigido
- Temática del programa
- Argumento, considera lo que se incluirá y su planteamiento
- La producción, que son los medios con los que se cuenta.





4. Análisis del caso La compañía Nacional de Televisión

Como se puede apreciar existen problemas en las instalaciones por ser insuficientes, material en formatos antiguos, insuficiencia en la pos producción debido a que no reproducen el material a formatos modernos, requerimientos de renovación de equipo, Los ejecutivos de comercialización reclaman un mayor porcentaje en sus comisiones sobre ventas y el personal sindicalizado espera un alza significativa en sus remuneraciones en la revisión salarial del mes próximo, indecisión de algunos directivos debido a que piensan que deberían asociarse con una empresa mayor, líder en la industria, y que la productora cuente con una salida al aire que les permita operar como canal de televisión comercial.

4.1 De los principales acontecimientos de La compañía Nacional de Televisión

1981	CREACIÓN	Se suma la compañía a la oferta de <u>producción de programas de televisión</u> , en un <u>mercado muy competido internacionalmente</u> .	Sus productos son <u>Programas musicales, Infantiles y Teleteatros</u> .
		La <u>comercialización</u> de sus programas desde un principio se dirigió a <u>Televisoras pequeñas, locales y estatales, sin posibilidades de producción propia</u>	Los directivos consideraban que ese era el <u>mercado a atender lejos de las grandes compañías transnacionales</u> con las que no podrían competir.
1986	EXPORTACIÓN	Empezaron a <u>exportar series a EUA. a Televisoras con teleauditorio de origen hispano y algunos países de Centro América</u> se interesaron también, y actualmente existe interés por adquirir algunas de sus producciones por parte de la antigua <u>URSS</u> .	El hecho de exportar las series a <u>Europa</u> abriría la <u>oportunidad de un mercado inexplorado</u> lo que requeriría <u>subcontratar o hacer el servicio de doblaje y subtítulaje</u> con la correspondiente <u>inversión</u>
1995	INCREMENTO EN LA DEMANDA	Las <u>Televisoras del país</u> incrementan su <u>demanda de producciones nacionales</u> lo que	<u>Nuevas inversiones en equipo</u> se estudian y se <u>contrata el talento creativo y</u>





		hace pensar a los directivos en diversificar su mercado.	<u>artístico</u> requerido
	INSTALACIONES	La compañía adaptó en lo que fue un <u>Set cinematográfico tres estudios de televisión</u> que parecen insuficientes. El <u>área de post producción luce saturada.</u>	La <u>videoteca</u> está abarrotada de voluminosas cintas de 2 pulgadas que contienen material valioso de las <u>primeras series producidas</u> y que actualmente se comercializan con éxito transfiriéndolas a formatos modernos.
	CONTROL INTERNO	Reportes de <u>desaparición de equipo de iluminación</u> motivaron un <u>inventario</u> que arroja cifras de pérdidas alarmantes.	Se realiza una <u>investigación judicial</u> que crea un clima de <u>tensión</u>
	REQUERIMIENTOS DE EQUIPO	La <u>renovación de los equipos</u> es urgente ya que las <u>cámaras de estudio son las mismas desde el inicio de la compañía</u>	Las <u>deficiencias de los equipos antiguos</u> se sustituyen con <u>sistemas portátiles</u> de reciente adquisición.
	SUELDOS DE COMERCIALIZACIÓN Y PERSONAL SINDICALIZADO	Los <u>ejecutivos de comercialización</u> reclaman un mayor <u>porcentaje en sus comisiones</u>	El <u>personal sindicalizado</u> espera un <u>alza significativa</u> en sus <u>remuneraciones</u> en la revisión <u>salarial del próximo mes.</u>
	FINANZAS	Los <u>ejecutivos financieros</u> reportan una <u>situación sana de la empresa</u> y proponen <u>refaccionarse a partir de ahora.</u>	
	ASOCIACIÓN	Algunos directivos consideran que se deberían <u>asociar con una empresa mayor líder en la industria que les ha ofrecido integrar</u> la como filial suya.	Otros <u>directivos piensan</u> que es el momento de que la <u>productora cuente con una salida al aire</u> que le permita operar como <u>canal comercial.</u>





4.2. Filosofía, Visión y Misión.

En virtud de que el caso no menciona la Filosofía, Visión y Misión de la empresa propongo a continuación los siguientes conceptos:

Filosofía:

La Compañía Nacional de Televisión, busca satisfacer las necesidades de sus clientes de forma continua, leal e integral, a través de la elaboración de programas de calidad y condiciones que permitan el mejor logro de los objetivos comunes. La empresa cumple y observa todas las disposiciones legales como copartícipe del progreso del país, así como, en reciprocidad al esfuerzo de sus empleados, procurando las oportunidades óptimas para el desarrollo de sus capacidades, respetando los valores nacionales y de la familia.

Visión:

Desarrollar programas de calidad, tanto culturales como de entretenimiento que nos distingan en el medio, por su máxima calidad, mínimos costos y aceptación en el mercado.

Misión:

"Elaboramos los mejores teleteatros y programas musicales e infantiles para el mejor público".

Para dar una dimensión más cercana a la realidad, continuaremos con aquellos argumentos que nos precisen más la situación actual.

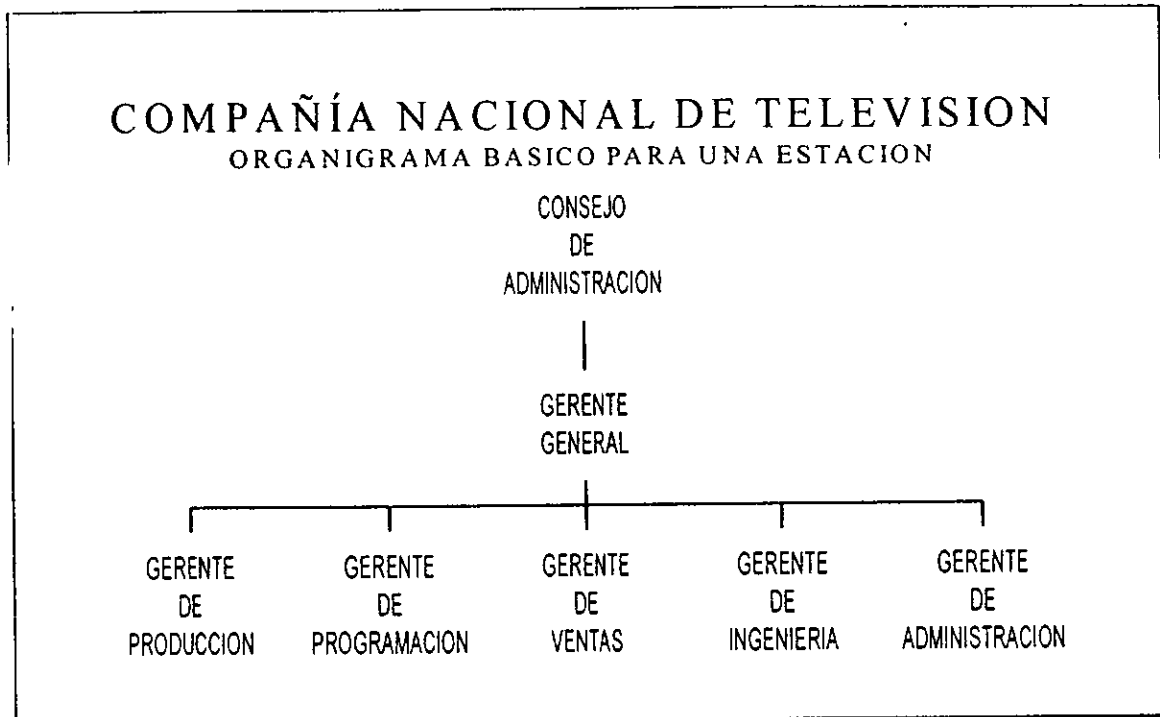
4.2.1 Organización

No obstante que el caso mismo no menciona una estructura organizacional propongo la siguiente para efectos del análisis:





La estructura Organizacional de una empresa productora programas para la televisión depende de su dimensión. Independientemente de su tamaño, el organigrama debe contar al menos con cinco áreas gerenciales de donde se desprenderá la departamentalización necesaria para cubrir el resto de las funciones, de acuerdo con el tamaño y número de servicios que prestan. Como a continuación se presenta a manera de ejemplo:



Los departamentos gerenciales dependen directamente de un gerente general, que a su vez puede estar sujeto a un consejo de administración.

4.2.2 Instalaciones

Esta compañía ha adaptado, en lo que fue un set cinematográfico, tres estudios de televisión que ahora parecen ser insuficientes para realizar sus producciones, el área de post-producción luce frecuentemente saturada y la videoteca se encuentra abarrotada con un crecido número de voluminosas cintas de 2 pulgadas que contienen material valioso de las primeras series producidas en la compañía que actualmente se comercializa con bastante éxito, transfiriéndolas a formatos modernos.



4.2.3 Equipo

Frecuentes reportes de desaparición de equipo de iluminación, han culminado con un inventario recientemente realizado, que arroja cifras de pérdidas.

Los requerimientos de renovación de equipo son urgentes, las cámaras de estudio son las mismas desde la formación de la compañía y sus constantes deficiencias se suplen con sistemas portátiles de adquisición reciente.

La existencia de cámaras de televisión portátiles permite diversificar la producción de la empresa en cualquier locación

4.2.4 Control Interno.

De acuerdo con la Normatividad del IMCP⁶ se entiende por Control Interno en una empresa a "las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad."

El sistema de control interno contiene los siguientes elementos:

- Ambiente de control.
- Sistema contable.
- Procedimientos de control.

Conforme a lo anterior el manejo de la empresa deberá estar encaminada a cuidar los recursos con los que cuenta y como está visto existen fallas en el control de los equipos de iluminación lo que provoca pérdidas importantes debiéndose establecer todas las políticas, métodos y procedimientos para cumplir con la responsabilidad primaria en cualquier organización de cuidar sus recursos para el óptimo cumplimiento de su objetivos.

⁶ Normas y Procedimientos de Auditoría. Editorial del Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Décimo sexta edición. Enero de 1997 Boleín. 3050 Pfo. 5 Pag. 3050-4.



4.3 Comercialización

La comercialización de sus programas fue, desde un principio, dirigida a televisoras pequeñas, lócales y estatales de alcance restringido en su difusión y con pocas posibilidades de producción propia. Los directivos de esta Compañía consideraban que ese era el mercado que les convenía atender lejos de las grandes compañías transnacionales con las que no podrían competir.

Desde 1986, empezaron a exportar series a los Estados Unidos, entre televisoras con teleauditorio de origen hispano, algunos países de centro América se empezaron a interesar en ellas también y actualmente se ha mostrado interés por adquirir algunas de sus producciones por parte de países de la antigua URSS. Esta última demanda, abriría la oportunidad de un mercado hasta ahora inexplorado por la compañía y requeriría hacer el trabajo de doblaje y subtítulaje, servicio que se podría subcontratar o hacerlo dentro de la compañía con la correspondiente inversión.

Con la globalización se han identificado algunas tendencias que influyen en la buena marcha de los negocios. Entre otras señalaremos las que menciona el Lic. Guillemos Gómez Ceja, en su artículo La pequeña y Mediana Empresa⁷

- El cambio en
 - Tecnología en general
 - Tecnología de la información.
 - Evolución de las necesidades y gustos de los consumidores.
 - Respeto al medio ambiente (ecología).

- Mercados sin fronteras

⁷ Adminístrate Hoy. Año II n° 18. 1995, pg 25.





- Convencimiento internacional sobre los efectos perjudiciales del proteccionismo.
- Globalización de mercados
- Desaparición o disminución sustancial de las barreras arancelarias.
- Las personas
 - Escasez de personal debidamente formado.
 - Motivación a través de nuevos modelos.
 - Respeto a los Derechos Humanos y a la Democracia.
- La orientación de la empresa hacia el cliente
 - Identificación de necesidades para el diseño del producto.
 - Brindar servicios de alta calidad que lo satisfaga ampliamente.
 - Prioridad en el servicio y atención de calidad.

La empresa ya se encuentra exportando programas a Transmisoras de Estados Unidos, para el público hispano, aparte del consabido mercado nacional (con un crecimiento del 107% de 1976 a 1990). Por cierto la consultora Nielsen, se encuentra estudiando los hábitos del mercado hispano de E.U.A.

Las redes de televisión en español, Telemundo Group Inc. y Univision Inc., dijeron que sus consejos de administración habían aprobado un acuerdo tripartita tentativo con A.C. Nielsen para establecer un servicio de análisis de auditorio.

Para Telemundo y Univision, los niveles de audiencia de Nielsen, podrían ser el boleto para una mejor aceptación por parte de la comunidad de anunciantes. Henry R. Silverman, presidente de Telemundo estima que las dos cadenas hispánicas juntas atraen aproximadamente el 5 % de todo el auditorio de televisión durante las horas pico, pero obtienen menos del 1 % del dinero dedicado a la publicidad.





Varias compañías de investigación han estudiado la televisión hispánica, pero sus estimaciones de cifras no se comparan con los niveles de audiencia de Nielsen, que constituyen el estándar dentro de la industria. Nielsen no compone sus cifras, especialmente para las cadenas hispánicas, sino que las incluye en su categoría de otras.

Según este acuerdo tentativo, Nielsen, una unidad de Dun & Bradstreet, hará sus análisis de mercado de los niveles de auditorio en Los Angeles, donde piensa introducir medidores en doscientas casas de hispánicos. Una vez completada la prueba en el otoño siguiente, Nielsen analizará el sistema para, finalmente, utilizarlo a nivel nacional, monitoreado ochocientos hogares hispánicos.

Si los resultados de Nielsen confirman los cálculos de las cadenas hispánicas, estas esperan que los anunciantes se fijarán un poco más en ellas. Hasta ahora Univisión, la mayor y más antigua ha atraído a los 25 anunciantes más grandes, pero sigue siendo débil en lo que se refiere a las diversas categorías. En efecto, las compañías de seguros, los automóviles son difíciles de vender, dice Joaquín Blaya, su presidente. Fundada hace 27 años, Univisión entra en el 85 % de los hogares de los seis millones de personas de origen hispánico.

Telemundo, fundada hace apenas tres años, llega al 75% aproximadamente de la población hispánica de los E.U.

Se estima que de los 500 grandes anunciantes de la televisión en lengua inglesa, unos cien se anuncian también en las cadenas en español, lo cuál significa que cuatrocientos no lo hacen.





Aún si los niveles de audiencia de Nielsen indican un público amplio, muchos anunciantes se sentirán poco atraídos, ya que el nivel de ingreso promedio de un hogar hispánico es del 80% del de la mayoría de las familias estadounidenses. Pero las cadenas hispánicas señalan que el promedio de personas por hogar es también mayor lo cual da a los anunciantes mas televidentes por unidad familiar. Y también hacen notar que la población hispánica aumenta con Mayor rapidez que la población en general lo cual la convierte en un segmento demasiado importante para ser ignorado.

Se insiste en que la mayoría de anunciantes no deben preocuparse por el Bajo promedio de ingresos de la población hispánica. "Quizá TYFFANY no se convierta en anunciante regular dentro de Telemundo, pero el 98% de los anunciantes "de las tres grandes cadenas" sí aparecerían en la nuestra. Continuando "los consumidores son consumidores y sus billetes siguen siendo verdes".

4.3.1 Servicios

Actualmente la empresa ofrece sus programas y existe demanda de los primeros programas producidos por su calidad; sin embargo, fueron grabados en formatos antiguos de 2 pulgadas y para su comercialización requieren la duplicación a formatos modernos. En este proceso se presenta una saturación en el área de videotape, la cual opera con retraso

La demora en la entrega de los productos ocasiona la devolución, cancelación, irritación de los clientes, demoras en el flujo de efectivo y molestias en el personal por los reclamos constantes.

4.3.2 Clientes

Los clientes potenciales de la Compañía Nacional de Televisión. Con el crecimiento de la televisión en la actualidad, existe un mercado muy amplio en los canales locales y nacionales ya que muy pocos cuentan con la posibilidad





de producir su propia programación y dado que la publicidad es clave se requiere del apoyo de este tipo de empresas. Por otra parte se cuenta con un mercado internacional en el cuál ya se incursiona en los E.U. y que por la cantidad de televidentes a los que se puede llegar lo hace un mercado demasiado atractivo el cuál se debe tratar de incursionar en mayor medida. Además el mercado centro americano ofrece interesantes atractivos. Como se podrá observar en la relación de canales que denotan su crecimiento

4.4 Personal

Con la finalidad de evitar al máximo los conflictos de personal con motivo de la revisión salarial del mes próximo es conveniente tratar con la representación sindical lo relativo a incrementos salariales conforme a la situación financiera de la empresa y del país y a los lineamientos mas adelante detallados. Así mismo deberá suceder con el personal de las áreas de comercialización y de Administración.

De acuerdo con la dinámica de la organización, estará próxima a presenciar un conflicto con su personal, básicamente por que no se cubrirán las expectativas de estos últimos. Ya sea el personal sindicalizado o el personal del área de ventas, coinciden en sus demandas de una mayor retribución por su desempeño. El conflicto esta latente en las organizaciones, presto a presentarse ante la menor provocación y su origen es la incomprensión de las condiciones imperantes en el contexto empresarial.

Existe una infinidad de criterios que pueden incorporarse en el proceso de las negociaciones laborales con un sentido creativo y de justicia social, tales como evaluación a la productividad, a la calidad, al mínimo desperdicio de tiempos y recursos, a la curricula de los trabajadores, a la dedicación exclusiva, todos ellos con un sentido conciliador eminentemente práctico; sin embargo, la más





de las veces se ha impuesto la política gubernamental que se establece en función del interés nacional de conservación de la planta laboral en el País.

4.4.1 Peligros

Los conflictos laborales en la empresa pueden surgir desde el momento en que los empleados sindicalizados y el personal de comercialización no vean cumplidas sus expectativas de incrementos salariales pueden originar paros, retrasos en la producción tortuguismo, ineficiencias y la frustración del personal al no responder la organización a sus particulares expectativas como un medio digno y ético de vida

4.5 Finanzas

La opinión conjunta del grupo de ejecutivos financieros reporta una situación sana de la empresa y piensan que podría refaccionarse adecuadamente a partir de ahora. Por otra parte la reinversión en el equipo es indispensable, aunado a la insuficiencia del equipo de iluminación. La CNT debe definir con precisión cuales son sus unidades estratégicas de negocios para elegir la estrategia a seguir que en el caso de finanzas se limita a: una vez que la compañía ha clasificado sus UEN, a determinar cual será el papel de cada una en el futuro. En cada caso puede seguir una de cuatro estrategias:

- ◇ **Invertir mas** en la UEN para reforzar su participación;
- ◇ **Invertir justo** lo suficiente para mantenerla en el mismo nivel;
- ◇ Quizá **cosechar** la UEN, con lo cual incrementa su flujo de efectivo a largo plazo invirtiendo nada o casi nada en ella, sin preocuparse de los efectos a largo plazo;
- ◇ Finalmente, **deshacerse** de ella vendiéndola o dejándola morir para utilizar los recursos en otro negocio.

No se debe olvidar que también esta en proceso de decisión la instalación del centro de doblaje o subtulado, con su inversión correspondiente.





La dimensión de una empresa productora de programas de televisión es relativa, ya que puede desarrollarse a partir de un set de grabaciones, hasta todo un complejo de instalaciones que incluyan el desarrollo tecnológico, grabaciones, doblaje, subtítulaje, comercialización nacional e internacional, riesgos compartidos, proyectos patrocinados, etcétera.

En el rubro de equipo de iluminación del área de producción, se hace referencia a frecuentes reportes de **desaparición de equipo de iluminación**, que ha culminado con un inventario recientemente realizado, que arroja cifras de pérdidas verdaderamente alarmantes.

Para efectos del presente estudio y de acuerdo con la información obtenida relativa a canales de provincia se tiene que son canales que emiten pocas horas al día, producen sus propios programas o retransmiten programas de otras estaciones similares y cuentan con un número reducido de instalaciones y de equipos de tecnología atrasada que limita su producción. Considerándose apropiado el tomarlas como parámetro para efectos del análisis del caso. De tal manera tenemos que en el balance supuesto de la Compañía Nacional de Televisión las siguientes proporciones⁸.

⁸ Se incluyó la información de los Estados Financieros con objeto de dar una idea de los montos que se operan en este tipo de negocios. Y a petición expresa de un miembro del Jurado Examinador del Caso.



**4.5.1 Información**

BALANCE GENERAL			
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997			
(MILES DE DOLARES)			
ACTIVO		PASIVO Y CAPITAL	
Circulante	307.0	PASIVO	3.0
Inversiones y Equipo	16, 978.0	PATRIMONIO	16, 892.0
Diferido	36.0	RESULTADO DEL	
		EJERCICIO.	426.0
TOTAL	17, 321.0	TOTAL	17, 321.0

ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997
(MILES DE DOLARES)

INGRESOS	100 %	10, 581.0	EGRESOS	95.9 %	10, 155
			REMANENTE	4.1 %	426.0

4.5.2 Rendimiento

Una vez señalada la información financiera procede un análisis de la misma como sigue:

ANALISIS DEL BALANCE

ACTIVO			PASIVO Y CAPITAL		
Circulante	1.7 %	307.0	PASIVO	0%	3.0
Inversiones y Equipo	98.0%	16, 978.0	PATRIMONIO	97.5%	16, 892.0
Diferido	0.3%	36.0	RESULTADO DEL		
			EJERCICIO	2.5%	426.0
TOTAL		17, 321.0	TOTAL		17, 321.0





ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS

INGRESOS POR VENTA DE PUBLICIDAD		10,574.0
PRODUCTOS FINANCIEROS		7.0
TOTAL DE INGRESOS	100 %	<u>10,581.0</u>
GASTOS POR:		
SERVICIOS PERSONALES	56.4 %	5,972.0
MATERIALES Y SUMINISTROS	12.6 %	1,336.0
SERVICIOS GENERALES	26.9 %	2,847.0
TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN	95.9 %	<u>10,155.0</u>
REMANENTE DE INGRESOS	4.1 %	<u><u>426.0</u></u>

4.6 Medio ambiente Interno

El llamado medio interno, es aquel que se encuentra dentro del ámbito de sus decisiones de fácil alcance, y que ha dado como producto el conjunto de fortalezas de la empresa, pero también, presenta un conjunto de debilidades de la misma. El resumen del análisis realizado se presenta en un cuadro en forma objetiva.

4.6.1 Fortalezas

Así mismo, se debe proceder al análisis de las fortalezas percibidas:

CONDICIÓN	RESPONSABILIDAD
Se tiene operando en el mercado en forma continua durante 17 años.	Gerencia General
Los programas que producimos tienen buena aceptación en el teleauditorio.	Producción
Hay diversificación en el tipo de programas que se producen (teleteatros, musicales e infantiles).	Producción
En los Estados Unidos nuestros productos son reconocidos por la población hispanohablante y se	Ventas y Finanzas





exportan.	
Algunos países de Centroamérica se interesan en nuestras producciones.	Ventas
Algunos países europeos (de la antigua URSS), se interesan en nuestras producciones.	Ventas
Se cuenta con el talento creativo y artístico requerido, para la nueva demanda.	Producción y Administración
Nos encontramos en un mercado creciente.	Ventas
Existe en archivo material valioso que se está reeditando con mucho éxito.	Producción

4.6.2 Debilidades

En consecuencia, se debe proceder al análisis de las debilidades percibidas:

CONDICIÓN	RESPONSABILIDAD
Las instalaciones físicas, parecen saturadas.	Producción, Administración y Finanzas
Falta de control interno en algunos procesos de la compañía.	Administración
Una grave pérdida de equipo de iluminación.	Administración y Finanzas
La videoteca se encuentra abarrotada de producciones pendientes de editar.	Producción
Las denuncia judicial y posteriores investigaciones de los faltantes provoca desconfianza y conflictos con el personal.	Administración
Equipo desgastado, depreciado y en peligro de obsolescencia.	Producción, Administración y Finanzas.
Material histórico en formatos igualmente históricos.	Producción.
Adquisiciones de equipos ligeros en lugar de una fuerte inversión de equipos completos.	Producción, Administración y Finanzas.





4.7 Medio ambiente externo

Se procederá a analizar el medio externo, considerando el conjunto de elementos físicos, políticos, sociales y culturales, en los que se tiene que desarrollar la organización; fundamentalmente aquellos que no están al alcance de la misma por depender del ámbito ajeno a sus buenas o malas decisiones, por lo que deberá adaptarse, protegerse, sumarse o retirarse en caso dado. (factores políticos, sociales, religiosos, macroeconómicos, del ámbito internacional, de la propia competencia, de tecnología, financiero, etc.).

4.7.1 Oportunidades

Son las condiciones bajo las cuales se considera mas adecuada la actuación de la empresa:

CONDICIÓN	RESPONSABLE
Intentar la conquista del mercado hispanohablante, tanto de EUA, Centro y Sudamérica.	Ventas
La apertura de la comunicación internacional vía computo	Ventas
Reeditar las series de mas éxito para los mercados internacionales.	Producción y Ventas
Nos encontramos en un mercado de importante crecimiento.	Ventas y producción.
Establecer el centro de doblaje y subtítulaje en la empresa.	Producción y finanzas
Realizar una alianza estratégica con los grandes productores.	Consejo de administración, finanzas y gerencia general

4.7.2 Amenazas

Las amenazas o peligros son las condiciones bajo las cuales pueden existir problemas directivos, avances tecnológicos, que tienen impacto en los programas de desarrollo en la empresa:





CONDICIÓN	RESPONSABLE
La competencia de los grandes consorcios, que amenazan devorar a la empresa.	Ventas, Producción y Finanzas.
El desarrollo tecnológico, nos puede sacar del mercado.	Producción
Un conflicto con el personal que espera un fuerte incremento en sus remuneraciones.	Administración
La falta de información financiera adecuada, puede atraernos una mala fama y desconfianza de nuestros tradicionales clientes, proveedores y accionistas	Administración y Finanzas.
La resultante de la investigación judicial seguramente acarreará desconfianza y conflictos con el sindicato y con el personal.	Administración y Finanzas
Perder actualidad por no transferir el material histórico a nuevos formatos.	Producción, Administración y Finanzas.
Los bajos precios que se pagan por el doblaje y subtítulado.	Ventas, Producción y Finanzas.





5 Diagnóstico

Una vez analizada la situación actual, se deberá contrastar con el ideario o situación deseable por parte de la organización que permita ubicar las posibilidades de desarrollo de la empresa.

Para desarrollar este punto tenemos que revisar el medio interno, considerando el conjunto de elementos físicos, políticos, sociales y culturales, en los que se tiene que desarrollar la organización; fundamentalmente aquellos que están al alcance de la misma por depender del ámbito de sus buenas o malas decisiones. (de adquisiciones, de organización, de mercadotecnia, de cultura organizacional, financiero, etc.), que han sido tomadas y de origen, o como resultado de los cambios en el medio.

5.1 Ventas

El diagnóstico es que se debe atender prioritariamente el mercado Centro y Sud Americano.

FORTALEZAS
1. En los Estados Unidos nuestros productos son reconocidos por la población hispanohablante..
2. Países de Centro América se interesan en nuestras producciones.
3. Países europeos (de la antigua URSS), se interesan en nuestras producciones.
4. Nos encontramos en un mercado de constante crecimiento.
OPORTUNIDADES
1. Intentar la conquista del mercado hispanohablante, tanto de EUA, Centro y Sudamérica.
2. Reeditar las series de mas éxito para los mercados internacionales.
3. Nos encontramos en un mercado de importante crecimiento.
AMENAZAS
1. La competencia de los grandes consorcios, que amenazan devorar a la empresa.
2. Los bajos precios que se pagan por el doblaje y subtítulado.

A-1, O-3, F-1 y F-2.- Crear un portafolio informativo de la imagen corporativa de la empresa y establecer contacto con los nuevos canales para promover los





programas y servicios que proporciona nuestra empresa a los canales pequeños que no cuenten con capacidad de producción.

A-2.- Dentro del planteamiento estratégico de la empresa, en los próximos años deberemos consolidar el desarrollo de la empresa con la colocación de nuestro productos en el mercado hispanohablante, aunado al cambio tecnológico, para que nuestros productos estén en condiciones de aceptación.

D-1 y 2.- Aprovechar el crecimiento del mercado nacional para posicionar nuestro programas en los nuevos canales. (ventajas competitivas por programas ya elaborados) y a precios competitivos. Además, con base en un estudio analítico de investigación de mercado para que de manera selectiva se decida que material se debe reeditar y para que una vez seleccionado se contrate el servicio de edición en formatos modernos.

F-3.- Establecer los contactos necesarios con agentes, agencias o empresas distribuidoras o por venta directa en los mercados por cubrir a nivel nacional e internacional. Por otra parte, es posible que la empresa se incorpore a la red internacional de intercomunicación a través de la elaboración y registro de su página en Internet, y explotar en un sentido comercial el domicilio de correo electrónico.

F-4.- Que la empresa considere la posibilidad de negocios conjuntos ó alianzas estratégicas para un mejor logro de sus objetivos; dado que existen las condiciones para abarcar el mercado latinoamericano, impulsar los programas culturales, de historia regional, folklore y puntos de interés turísticos.



5.2 Producción

FORTALEZAS	
1.	Los programas que producimos tienen buena aceptación en el teleauditorio.
2.	Hay diversificación en el tipo de programas que se producen (teleteatros, musicales e infantiles).
3.	Se cuenta con el talento creativo y artístico requerido, para la nueva demanda.
4.	Existe en archivo material valioso que se está reeditando con mucho éxito.
DEBILIDADES	
1.	Las instalaciones físicas, parecen saturadas.
2.	La videoteca se encuentra abarrotada de producciones pendientes de editar.
3.	Equipo desgastado y en estado de obsolescencia.
4.	Material histórico en formatos igualmente antiguos.
5.	Adquisiciones de equipos ligeros en lugar de una fuerte inversión de equipos completos.
OPORTUNIDADES	
1.	Reeditar las series de más éxito para los mercados internacionales.
2.	Nos encontramos en un mercado de importante crecimiento.
3.	Establecer el centro de doblaje y subtítulaje en la empresa.
AMENAZAS	
1.	La competencia de los grandes consorcios, que amenazan devorar a la empresa.
2.	El desarrollo tecnológico, nos puede sacar del mercado.
3.	Perder actualidad por no transferir el material histórico a nuevos formatos.
4.	Los bajos precios que se pagan por el doblaje y subtítulado.

En relación a la Producción se tiene que para que se realice adecuadamente el diagnóstico se debe considerar:

D-1.- Se requiere de nuevas instalaciones.

D-2, D-4 y A-3.- Se debe realizar una clasificación y selección posterior del material que se debe transferir a formatos modernos.

D-3, D-5 y A-2.- Es una definición que se requiere nuevas inversiones en equipo e instalaciones.

A-1.- Siempre será una condición normal del mercado, solo deberán estar atentos al desenvolvimiento de estos grandes corporativos.



A-4.- Se nulifica con lo establecido en O-3, por lo que el establecimiento del centro de doblaje y subtitulado es muy riesgoso.

F-1.- Continuar con su difusión y promoción para su venta como "clásicos".

F-2 y F-3.- Considerar una diversificación mayor, dado que existen las condiciones para abarcar el mercado latinoamericano, impulsar los programas culturales, de historia regional, folklore y puntos de interés turísticos.

5.3 Administración

FORTALEZAS
1. Se cuenta con el talento creativo y artístico requerido, para la nueva demanda.
DEBILIDADES
1. Las instalaciones físicas, parecen saturadas.
2. Falta de control interno en algunos procesos de la compañía.
3. Una grave pérdida de equipo de iluminación.
4. Las denuncia judicial y posteriores investigaciones de los faltantes provoca desconfianza y conflictos con el personal.
5. Equipo desgastado, depreciado y en peligro de obsolescencia.
6. Adquisiciones de equipos ligeros en lugar de una fuerte inversión de equipos completos.
OPORTUNIDADES
1. Realizar una alianza estratégica con los grandes productores.
AMENAZAS
1. Un conflicto con el personal que espera un fuerte incremento en sus remuneraciones.
2. La falta de información financiera adecuada, puede atraernos una mala fama y desconfianza de nuestros tradicionales clientes, proveedores y accionistas
3. La resultante de la investigación judicial seguramente acarreará desconfianza y conflictos con el sindicato y con el personal.
4. Perder actualidad por no transferir el material histórico a nuevos formatos.

D-1, 3, 5, 6 y A-4.- Reforzar todos los procedimientos de control interno y establecer sistemas de resguardo de material vía vales personales y temporales; conjuntamente con el afianzamiento del personal involucrado en estas labores.



D-2, 4, A-1y 3.- Continuar hasta las últimas consecuencias la investigación judicial respecto a la desaparición de equipos de iluminación y mantener un dialogo constante con la representación sindical, en el entendido de que a medida en que la empresa se debilite los perjudicados serán inicialmente los trabajadores y finalmente los trabajadores. Adicionalmente se debe reforzar la comunicación administrativa dentro de la organización con objeto de que los empleados, artistas y trabajadores estén conscientes de las condiciones económicas y financieras de la organización.

A-2.- Difundir los aspectos positivos de la organización, los éxitos del pasado y la congruencia de las estrategias a seguir en el futuro.

F-1.- Establecer un programa de reconocimientos por desempeño y productividad en la empresa.

5.4 Finanzas

FORTALEZAS
1. En los Estados Unidos nuestros productos son reconocidos por la población hispanohablante..
DEBILIDADES
1. Las instalaciones físicas, parecen saturadas.
2. Una grave pérdida de equipo de iluminación.
3. La videoteca se encuentra abarrotada de producciones pendientes de editar.
4 Equipo desgastado, depreciado y en peligro de obsolescencia.
5 Adquisiciones de equipos ligeros en lugar de una fuerte inversión de equipos completos.
OPORTUNIDADES
Establecer el centro de doblaje y subtítulaje en la empresa.
Realizar una alianza estratégica con los grandes productores.
AMENAZAS
1 La competencia de los grandes consorcios, que amenazan devorar a la empresa.
2. Un conflicto con el personal que espera un fuerte incremento en sus remuneraciones.



La falta de información financiera adecuada, puede atraernos una mala fama y desconfianza de nuestros tradicionales clientes, proveedores y accionistas
3. La resultante de la investigación judicial seguramente acarreará desconfianza y conflictos con el sindicato y con el personal.
4. Perder actualidad por no transferir el material histórico a nuevos formatos.
5. Los bajos precios que se pagan por el doblaje y subtítulo.

D-1, 2, 4, 5 y A-5.- Realizar un estudio analítico de investigación de mercado para que de manera selectiva se decida que material se debe reeditar y contar con los recursos necesarios para tal fin.

D-3 y A-2.- Respecto al rezago del área de edición se deberá considerar un programa de estímulos económicos para eficientar la operación en esa área. Establecer un programa de estímulos y bonos de productividad al desempeño y productividad en la empresa, sin olvidar los aspectos jurídicos de cualquier negociación con personal sindicalizado.

A-6 y O-1.- Mutuamente se excluyen.

F-1.- Crear un portafolio informativo de la imagen corporativa de la empresa y establecer contacto con los nuevos canales para promover los programas y servicios que proporciona nuestra empresa a los canales pequeños que no cuenten con capacidad de producción.

A-1 y O-2.- Siempre será una condición normal del mercado, solo deberán estar atentos al desenvolvimiento de estos grandes corporativos. Mantener la independencia financiera y económica respecto a los grandes consorcios así como considerar las argucias legales que puedan atentar en contra de la libre empresa.



A-3.- Crear un portafolio informativo de la imagen corporativa de la empresa y establecer contacto con los nuevos canales para promover los programas y servicios que proporciona nuestra empresa a los canales pequeños que no cuenten con capacidad de producción.

A-4.- Establecer un programa de estímulos y bonos de productividad al desempeño y productividad en la empresa, sin olvidar los aspectos jurídicos de cualquier negociación con personal sindicalizado.

5.5 Diseño de escenarios futuros

La imagen que se forma el analista es parcial sino toma en cuenta el desarrollo de escenarios futuros. Se debe retomar la significación de la Planeación Estratégica, como un medio para definir el futuro de la organización. "el futuro no existe, el futuro se hace con acciones del presente" Lic. José Medina Fernández Director General del Grupo Deiman. El futuro; es lo que está "por venir". Dicho futuro estará condicionado por el pasado y las acciones del presente, por tanto no es una contingencia sino obedece a un razonamiento lógico de los hechos. El pasado es terreno de la memoria y la gran aportación es la ratificación de que el futuro tiene que ver con la voluntad.

Planeación Estratégica es un plan maestro para que el futuro deseable se logre, y más que planeación requiere de una Dirección Estratégica, que conduzca las acciones, motive a la gente a que participe de manera convencida y congruente con todos los actos de la organización al plan trazado es decir puede existir un excelente plan pero si no hay quien lo lleve a cabo no será más que una simple intencionalidad, por lo que debe incorporar a toda la organización como un ejército con directrices, mandos intermedios y tropa, para que la labor que se pretende desarrollar pueda culminar con éxito.



Se requiere además de controles que permitan informar el grado de avance y tomar las medidas correctivas en su caso en forma oportuna y retroalimentar al proceso mismo de planeación estratégica. Parte del futuro; concentra la atención sobre el "Por venir", imaginándolo a partir del futuro y no del presente; pretende construirlo a partir de la realidad en función del diseño y calificación de lo posible y deseable (Se dirige al futuro para retomar la riqueza del presente y el pasado) prospectiva.⁹

Las siguientes definiciones permitirán conocer las tendencias y contrastarlos con los futurables para tener una presencia de los escenarios en que deberá desarrollarse la empresa dentro de la prospectiva y la planeación estratégica:

- **Negocios en los que no debería estar la Compañía Nacional de Televisión.** No es posible estar en la industria de la televisión con tecnología del pasado, ya que las instalaciones físicas con las que cuenta la compañía como son sets, equipo de filmación obsoleto, equipos portátiles que en un momento dado no pueden suplir al equipo básico, son condiciones limitantes
- **Los clientes potenciales de la Compañía Nacional de Televisión.** Con el crecimiento de la televisión en la actualidad, existe un mercado muy amplio en los canales locales y nacionales ya que muy pocos cuentan con la posibilidad de producir su propia programación y dado que la publicidad es clave se requiere del apoyo de este tipo de empresas. Por otra parte se cuenta con un mercado internacional en el cuál ya se incursiona en los E.U. y que por la cantidad de televidentes a los que se puede llegar lo hace un mercado demasiado atractivo el cuál se debe tratar de incursionar en mayor medida. Además el mercado Centro Americano ofrece interesantes atractivos.

⁹ Miklos Thomas y Tello Ma. Elena. Planeación Prospectiva. E. Limusa - Centro de Estudios Prospectivos de la Fundación Javier Barros Sierra AC., México, 1995.



- **Tecnología.** Los avances tecnológicos en materia de comunicación son sumamente acelerados, convirtiendo en obsoletos grandes equipos de inversiones de un día para otro.
- **Producción.** Los programas que actualmente se realizan están sujetos a una supuesta aceptación de un público hispanohablante, sin embargo está altamente condicionado a las modas y tendencias internacionales. No se deja de reconocer que siempre existirá algún pequeño sector que sea atraído por cuestiones psicológicas hacia el pasado ("todo tiempo pasado fue mejor"), Pero no podemos estar sujetos a este limitado sector.
- **Comercialización.** La comercialización limitada al ámbito nacional y de nuestras fronteras implica un crecimiento igual de limitado a la identificación idiomática de nuestros programas.
- **Aspecto socio cultural.** Indiscutiblemente que la programación de un canal de televisión es lo menos estático que puede existir, como lo muestra la tendencia a erradicar programas de violencia y series filmadas por programación en vivo; así mismo la tendencia de noticiarios e informativos de larga duración y programas deportivos se han impuesto en el medio nacional.
- **Talento artístico.** Con la globalización, la internacionalización del talento artístico ha encarecido de manera extrema los servicios profesionales en este ramo. Además del desconocimiento y desacreditación de los noveles valores del público televisivo.

En esta proyección es posible identificar en el seno de la organización a los responsables de que compete establecer los lineamientos correctivos para



llegar a un esquema prospectivo en beneficio de la organización, decidiendo las alternativas de permanencia, desarrollo o liquidación en su caso, y que se definen como las Gerencias de producción, de ventas, de ingeniería y de administración y finanzas; mismas que serán analizadas más adelante.



6 Diseño de la Planeación estratégica

De acuerdo con el planteamiento se deberá diseñar la **planeación estratégica** que habrá de seguir en los próximos años la empresa recuperando la problemática que el contexto señalado en las áreas de **control interno, personal, producción, inventarios y comercialización específicamente.**

El caso pretende demostrar las habilidades para resolver lo necesario en la implantación de la planeación estratégica en una organización productora de programas para la televisión.

Es necesario rescatar los elementos para realizar la planeación estratégica referidos a la Filosofía, Visión y Misión, de la organización repensados en función de una visión prospectiva que nos permita identificar el anhelo de ser y estar de la empresa.

Filosofía.

La Compañía Nacional de Televisión, busca satisfacer las necesidades de sus clientes de forma continua, leal e integral, a través de la elaboración de programas de calidad y condiciones que permitan el mejor logro de los objetivos comunes. La empresa cumple y observa todas las disposiciones legales como copartícipe del progreso , así como, en reciprocidad al esfuerzo de sus empleados, procurando las oportunidades óptimas para el desarrollo de sus capacidades, respetando valores éticos de actuación en el ámbito nacional o internacional. y de la familia hispanohablante.

Visión

Desarrollar programas de calidad, tanto culturales como de entretenimiento que nos distingan en el medio, por su máxima calidad, mínimos costos y aceptación en el mercado.



Misión

‘Elaboramos los mejores Programas para el mejor publico’.

a) Definición del negocio.

Se encuentra dentro del negocio de la industria de la Televisión, en especial como proveedores de programas a la industria, por tanto estaremos sujetos a los cambios tecnológicos y patrones culturales que se establezcan en el medio.

El negocio en específico es la elaboración de programas de televisión con calidad técnica y artística en materia de entretenimiento en las áreas de teleteatros, infantiles y musicales, para su difusión en los canales nacionales de televisión, y los canales hispanohablantes de E.U.A. Lo que obliga a la empresa a cuidar el contenido de los programas que se elaboran y exportan.

b) La razón de la existencia de la Compañía Nacional de Televisión.

La existencia de grandes consorcios nacionales e internacionales que imponen condiciones tiránicas a los pequeños canales, propicia el desarrollo de una competencia de mercadotecnia concentrada para estos sectores. (Vgr. Caso Ginger Ale, Zenith etc.).

c) Lo distintivo de la Compañía Nacional de Televisión.

Que es una empresa pequeña, que produce programas de calidad y buen gusto.

d) El estado del mercado.

Es un mercado en crecimiento, como lo muestra la grafica de las concesiones otorgadas para el funcionamiento de canales comerciales de televisión. Sin embargo cae dentro del rango de un mercado oligopólico debido a la existencia





de grandes corporativos nacionales e internacionales dominan el mercado, abasteciendo e imponiendo sus condiciones.

e) El estado de madurez de los productos de la Compañía Nacional de Televisión.

De acuerdo a la matriz Boston el producto de la compañía Nacional de Televisión en una gráfica de participación en el mercado le corresponde el nombre de producto interrogante debido a que son negocios de baja participación en mercados de alto crecimiento. Requieren mucho efectivo tan solo para mantener su participación, ya no digamos para incrementarla. La administración debe considerar con mucho cuidado cuáles son las interrogantes que quiere transformar en estrellas y cuáles son las que debe eliminar.

f) Ubicación de los clientes.

Con el crecimiento acelerado de los últimos años ha crecido la posibilidad de comercializar los programas de la compañía en las televisoras pequeñas, locales y estatales; por tanto se ubican a lo largo del territorio nacional y en el sur de los EUA

g) Los métodos de venta empleados por la compañía.

Los métodos de venta son a través de agentes, por distribuidoras, por entrevistas y por requerimientos directos por los clientes.

Los Supuestos bajo los que se diseñó las estrategias del caso son las siguientes:

- Una vez aplicada la pérdida "muy importante en los inventarios", la situación financiera, ya no fue de bonanza, incluso, comprometía de alguna forma la estabilidad financiera de la empresa.





- Realizar una penetración mas profunda en los mercados Hispanohablantes de Centro y Sur América.
- Tratar de satisfacer al mercado nacional ya que éste ha demostrado un incremento importante en la última década.

h) Mercado al que sirve

El mercado de teleteatros, programas musicales e infantiles para los canales en crecimiento del país que no cuentan con las posibilidades de producción propia.

i) Estado actual de la tecnología de la compañía.

Los requerimientos de **renovación de equipo** son urgentes, las cámaras de estudio son las mismas desde la formación de la compañía y sus constantes deficiencias se suplen con sistemas portátiles de adquisición reciente, lo que motiva un estado de obsolescencia altamente riesgoso..

Y con los conceptos y definiciones anteriormente citados se considera que las estrategias que deberían diseñarse son las que a continuación se describen por cada una de las áreas de la organización. Además de lo anterior, Con la determinación de los elementos descubiertos en el análisis y diagnóstico, se identificaron las diferentes alternativas que fueron presentadas y se estará en condiciones de proceder al diseño estratégico de la Compañía Nacional de Televisión, mismas que se presentan por cada una de las gerencias en virtud de ser quienes tienen que llevar a la práctica dicha planeación

j) ¿Podemos llegar allí?

Para llegar a la situación deseable debemos considerar las posibilidades reales. Siempre habrá canales pequeños a los cuáles les sea mas económico y práctico adquirir nuestros programas con la ventaja del idioma y la afinidad cultural del núcleo latinoamericano.





- **El negocio futuro de la Compañía Nacional de Televisión.** Para permanecer en el mercado es necesario que la empresa estudie las tendencias socioculturales internas e influencias de culturas ajenas que modifican notablemente las actitudes del público televidente. Con la infraestructura y experiencia adquirida, en un futuro no lejano, podríamos actuar en otros campos como lo son: el educativo, de retroalimentación directa (interés social), culturales, deportivos.
- **Dirección de la tendencia comercial.** A participar en el mercado con productos de programas de teleteatros, programas musicales y programas infantiles de calidad con reconocimiento nacional e internacional.

6.1 Dirección

Actualización de las políticas.

Ante los comentarios anteriores me permito proponer:

- ◊ *Se reconozca la pérdida de inmediato; registrándose y evitando que se tomen malas decisiones financieras*
- ◊ *Se afiance al personal que maneja el equipo de iluminación.*
- ◊ *Se reconsidere el costo de los programas elaborados en el último ejercicio cuando menos para absorber la pérdida del equipo de iluminación*
- ◊ *Se desarrolle un sistema de resguardo de equipos*

Por lo que respecta a la medida de afianzamiento podemos decir según el Lic. Guillermo Domínguez Chávez lo siguiente¹⁰ en apoyo para su contratación y reforzamiento al sistema de control interno. Conforme al Código Civil se entiende que la fianza "...es el convenio en virtud del cual una persona se compromete con el acreedor a pagar por el deudor si éste no lo hace..."

¹⁰ Administrate Hoy. Domínguez Chavez Guillermo Lic. Art. Robos y Fraudes de trabajadores...¡afíánceles! Tomo 30 Año 1996 Pag. 58-59-60.





Una forma de control interno muy efectiva en las empresas lo es indudablemente el afianzamiento del personal y a continuación trataremos lo correspondiente a las fianzas que cubren las responsabilidades derivadas de los delitos de robo, abuso de confianza, fraude y peculado cometidos por empleados en contra de los bienes de una empresa.

La fianza que cubre estos eventos se denomina de "fidelidad" y garantiza la reparación del daño que cause un empleado o comisionista al cometer un delito patrimonial en contra de los bienes del patrón o beneficiario o de los que sea jurídicamente responsable, así el patrón será el beneficiario y el empleado o comisionista el fiado o deudor. De esta forma una afianzadora se obliga a pagar las responsabilidades derivadas por robo, abuso de confianza, fraude y peculado.

Los beneficios de las fianzas pueden ser variados, y entre los mas importantes está el que se reembolsa al beneficiario de los daños que haya causado cualquier empleado con motivo de algún desfalco hasta por el monto de la fianza o su caución individual; también se considera como un medio de control ya que inhibe a los empleados a no cometer delitos en contra de los intereses de la empresa, son deducibles de impuestos también.

Debido a que es necesario que la empresa informe de su control interno detectará fallas en los sistemas administrativos que podrá corregir antes de que se presenten problemas (Aspecto preventivo del Control Interno).





6.2 Gerencia de ventas

Diseño de estrategias.

1. Aprovechar el crecimiento del mercado nacional para posicionar nuestro programas en los nuevos canales. (ventajas competitivas por programas ya elaborados) y a precios competitivos.
2. Con base en un estudio analítico de investigación de mercado para que de manera selectiva se decida que material se debe reeditar y para que una vez seleccionado se contrate el servicio de edición en formatos modernos.
3. Realizar un estudio analítico de investigación de mercado para que de manera selectiva se decida que material debe reeditarse.
4. Dentro del planteamiento estratégico de la empresa, en los próximos años deberemos consolidar el desarrollo de la empresa con la colocación de nuestro productos en el mercado hispanohablante, aunado al cambio tecnológico, para que nuestros productos estén en condiciones de aceptación.
5. Establecer los contactos necesarios con agentes, agencias o empresas distribuidoras o por venta directa en los mercados por cubrir a nivel nacional e internacional.
6. Que la empresa se incorpore a la red internacional de intercomunicación a través de la elaboración y registro de su pagina en Internet, y explotar en un sentido comercial el domicilio de correo electrónico.
7. Crear un portafolio informativo de la imagen corporativa de la empresa y establecer contacto con los nuevos canales para promover los programas y servicios que proporciona nuestra empresa a los canales pequeños que no cuenten con capacidad de producción.
8. Que la empresa considere la posibilidad de negocios conjuntos ó alianzas estratégicas para un mejor logro de sus objetivos.
9. Dado que existen las condiciones para abarcar el mercado latinoamericano, impulsar los programas culturales, de historia regional, folklore y puntos de interés turísticos.





6.3 Gerencia de producción

Diseño de estrategias.

1. Respecto al rezago del área de edición se deberá considerar un programa de estímulos económicos para eficientar la operación en esa área.
2. Los responsables del área estarán en la necesidad de actualizar los avances tecnológicos con el objeto de mantener a la empresa en condiciones de competitividad.
3. Ante las cargas de trabajo existentes queda demostrado que con el equipo y personal actual no podemos abordar la reedición del material histórico.
4. Dentro del planteamiento estratégico de la empresa, en los próximos años deberemos consolidar el desarrollo de la empresa con la colocación de nuestro productos en el mercado hispanohablante, aunado al cambio tecnológico

6.4 Gerencia de Administración

Diseño de estrategias.

1. Reforzar todos los procedimientos de control interno y establecer sistemas de resguardo de material vía vales personales y temporales; conjuntamente con el afianzamiento del personal involucrado en estas labores.
2. Continuar hasta las últimas consecuencias la investigación judicial respecto a la desaparición de equipos de iluminación y mantener un dialogo constante con la representación sindical, en el entendido de que a medida en que la empresa se debilita los perjudicados serán inicialmente los trabajadores y finalmente los trabajadores.
3. Reforzar la comunicación administrativa dentro de la organización con objeto de que los empleados, artistas y trabajadores estén conscientes de las condiciones económicas y financieras de la organización.
4. Difundir los aspectos positivos de la organización, los éxitos del pasado y la congruencia de las estrategias a seguir en el futuro.





5. Establecer un programa de reconocimientos por desempeño y productividad en la empresa.

6.5 Gerencia de finanzas

Diseño de estrategias.

1. Realizar un estudio analítico de investigación de mercado para que de manera selectiva se decida que material se debe reeditar y contar con los recursos necesarios para tal fin.
2. Mantener la independencia financiera y económica respecto a los grandes consorcios así como considerar las argucias legales que puedan atentar en contra de la libre empresa.
3. Establecer un programa de estímulos y bonos de productividad al desempeño y productividad en la empresa, sin olvidar los aspectos jurídicos de cualquier negociación con personal sindicalizado.





7. Reflexión final al estudio de caso

"A fines de las décadas de los 40's y durante los 50's, un gran número de estudios organizacionales, se basaban en la investigación de comportamientos individuales o de los grupos de trabajo. Las variables independientes comprendían aspectos tales como: la atmósfera social, moral, estudios de supervisión y liderazgo, tamaño de la organización tecnología y estabilidad del ambiente."¹¹

"Los conocimientos acerca de las organizaciones en esa época provenían fundamentalmente del método conocido como "estudio de caso" el cual tenía tres características fundamentales según lo señala Michael Croazier:

- a) Un enfoque global, ya que el tipo de razonamiento principal era descriptivo y de comprensión y no de medición.*
- b) Un enfoque combinado, ya que no era posible distinguir con precisión los enfoques psicológico, social y antropológico de los que se tomaban libremente conceptos y métodos.*
- c) Un enfoque principalmente interpretativo que se centraba en lo informal, en lo que la gente experimenta, mas que en la meta o en los resultados.*

Las tres debilidades de dicho método señaladas por el mismo autor, son:

- a) Sus preguntas básicas no se centraban en Las organizaciones como unidades, sino en los procesos dentro de las organizaciones.*
- b) Sus métodos para generalizar sus hipótesis exigían ir de un caso a la teoría y regresar a otro caso, lo cual resultaba en una gran dificultad para utilizar la evidencia científica para probar cualquier clase de teoría.*

¹¹ Fernández Rubalcaba Marta Margarita. El Orden Organizacional. Ediciones y Distribuciones Hispánicas, S.A. UAM, Iztapalapa. Méx. pp.285-287





c) *Era fácilmente asociado con cierta clase de filosofía funcionalista, basada en la superioridad del consenso y la armonía que gradualmente mostró su gran ingenuidad.*"¹²

Mediante la realización de estos trabajos es posible conocer diferentes giros, así como abordar problemas desde diferentes puntos de vista, lo que obliga a adoptar las posiciones de Directores, Asesores, Gerentes, etc., y aplicar los conceptos de Planeación Estratégica presentando soluciones apropiadas al contexto.

En la problemática de "La Compañía Nacional de Televisión" se planteo la necesidad de realizar la Planeación Estratégica considerando el control interno, personal, producción, inventarios y comercialización específicamente, sin embargo fue necesario considerar supuestos para su desarrollo, aplicando aspectos de criterio y experiencias del sustentante, pudiendo variar del de otras personas que lo conozcan.

Como se pudo apreciar, el desarrollo de la organización obedeció a la dinámica propia de la industria, y se identificaron los elementos de la planeación estratégica que siguió la empresa en su pasado reciente:

- La comercialización de sus programas se dirigió a Televisoras, pequeñas, locales y estatales, Los directivos consideraban que ese era el mercado a atender
- Sus producciones son la realización de teleteatros, programas musicales y programas infantiles.
- Exportar las series de mayor éxito en el pasado, dirigidas al público de origen hispano.

¹² Idem





- Nuevas inversiones en equipo se estudian y se contrata el talento creativo y artístico requerido.

Se puede intuir que no existió una verdadera planeación estratégica, en virtud del cumulo de interrogantes que se presentan actualmente, por lo que se debe proceder a realizar los trabajos que permitan su establecimiento.

La prestación de servicios profesionales en materia de planeación estratégica, se limita al diseño de propuestas viables, para ser instrumentadas conjuntamente con el personal de la organización. Deberán ser resultado de un proceso participativo e integrador de la cultura organizacional, con objeto de rescatar y encausar por el sendero de la comunicación de los estadios de mejoría para la empresa.

En el caso de la Compañía Nacional de Televisión, consiste en una productora de programas para la televisión con un nicho de mercado ya definido por las circunstancias de la competencia. Produciendo programas para pequeñas emisoras con una capacidad limitada en cuanto a recursos e instalaciones.

Como el negocio es la industria de la televisión, el medio impone sus condiciones, principalmente en materia de tecnología, modas, y culturas importadas. Por lo tanto las empresas vinculadas con el ramo deberán estar atentas a los cambios que se imponen en este sector.

En éste mercado oligopólico solo sobreviven los mas aptos y que sean capaces de adecuar su desarrollo a las condiciones que impone el medio ambiente.

En la visión prospecta de la organización se debe considerar los escenarios propicios para continuar en una constante evolución, acorde a la industria .





En este negocio nunca se estará al día pero se hará lo posible para estar en condiciones de competitividad. Bajo estas circunstancias la planeación estratégica nunca abarcará un período mayor de cinco años y a la vez estará sujeta a continuas revisiones para modificar, orientar o corregir el rumbo.

Al igual que todas las organizaciones deberá fortalecer los lazos de identificación, comunicación entre sus miembros, para que se cumpla con los objetivos de cada una de las partes que integran el negocio.

La globalización ha mostrado un rostro bondadoso para la empresa al permitir la comercialización de los programas y productos ya elaborados en los mercados hispanohablantes oportunidades que no se deben desaprovechar. Así mismo afrontaremos el riesgo que puede significar que otras productoras se presenten en el medio nacional con precios menores a los de la Compañía.

La Compañía Nacional de Televisión con apenas 17 años de vida denota fallas en los procedimientos de control, en los sistemas de información una dinámica pausada para el ritmo de la industria por lo que requiere de la toma de decisiones en el diseño estratégico para mantenerse y lograr una proyección de mejoría ya que el mercado ofrece esta oportunidad.



**ANEXO I****I Historia de la Televisión**

No obstante que el negocio de la Compañía Nacional de Televisión es la producción de programas, el medio indispensable para su realización esta intimamente ligado con el gran negocio de la televisión y en tal razonamiento consideré imprescindible conocer un poco acerca de su desenvolvimiento.

A) Crónica de la Televisión en el mundo, fechas y datos.

Fechas	Principal acontecimiento de la televisión
1843-55	Bain, Backwell y Caselli establecen el principio de la telegrafía de dibujos, realizando exploraciones por contacto y recepción a través de medios electroquímicos. Alexander Bain inició los diseños y construcción de un transmisor y un receptor que respectivamente enviaban y reproducían imágenes situación que se considera como el inicio de la televisión actual.
1873	Se encontró que el selenio tenía propiedades fotoeléctricas.
1874	John Kerr descubre los fundamentos de la fotoelectricidad siendo factible la transmisión de imágenes a través de la energía eléctrica.
1875	Carey inventa una retina artificial formada por elementos de selenio, sobre la cual se formaría la imagen real del objeto; asimismo, liga las células de selenio a lámparas eléctricas muy pequeñas expuestas en un cuadro receptor, donde reproduciría la imagen.
1877	Berselius descubre la forma de industrializar el Selenio. Sawyer aplica el sistema de exploración punto por punto, estableciendo la persistencia de la imagen en la retina.
1881	Lenoir proyecta fotografías.





- 1900 Rignoux y Fournier realizan experimentos de televisión en Francia.
- 1907 Rosing inventa el tubo de rayos catódicos.
- 1909 Forest en E.U. inventa el tubo triodo que aunque se inventó para el radio se usó en televisión ya que era considerado el bulbo más eficaz para la emisión de los impulsos eléctricos seleccionados por el explorador de televisión. El bulbo señalado está considerado entre los veinte inventos más grandes de todos los tiempos.
- 1923 Zworykin inventa el iconoscopio que es el tubo electrónico para la cámara de televisión y el cinescopio para el receptor electrónico que presenta en noviembre de 1929 en N.Y.
- 1925 Jenkins presenta un aparato de televisión.
- 1927 La compañía Bell transmite un programa de televisión experimental.
- 1928 La comisión Federal de Radio de los E.U.A. informa del funcionamiento de estaciones con video, y la WGY transmite de manera experimental el primer drama por televisión.
- 1930 En N.Y. se hace una demostración por parte de la RCA de una pantalla grande de televisión.

El desarrollo de la televisión en los últimos años, ha sido altamente vertiginoso, pasando por la transmisión de la TV en color, al envío de imágenes en redes de microondas para controles remotos, por cable, satélite, y constantemente mejorando la calidad de la imagen. En fechas recientes, se está presentando la elaboración de programas en foros y sets virtuales, además de la inclusión de efectos especiales, a partir de la incorporación de las computadoras a la programación de las cadenas televisivas. Aunado a lo anterior la constitución de





microcircuitos, permitió que las grabaciones se hicieran con equipos mucho más ligeros y prácticos que permiten la movilidad y transferencia en la producción. De lo anterior se deduce que la tecnología avanza en forma acelerada condicionando en mucho el mercado.

B) Historia de la Televisión en México, fechas y datos.

Los medios de comunicación han sido promotores de grandes cambios en la conducta y en las relaciones humanas, y la televisión se ha convertido en un poderoso instrumento que influye profundamente en la sociedad, pues fomenta la adopción de diversos modelos de conducta, tanto en lo familiar como en lo social.

Al transcurrir el tiempo han habido experiencias creadas por los mensajes de televisión, (Caso de los modismos en el lenguaje por los cómicos, artistas programas, etcétera), el ambiente mexicano ha sufrido en consecuencia influencias que han transformado su naturaleza. De ahí que la actual tendencia de la televisión sea establecer objetivos más dignos, con la promoción de verdaderos valores sociales y con el incremento del sentido de responsabilidad pública. La participación del Estado, natural poseedor de los medios de comunicación, ha sido fundamental para alcanzar tales objetivos.

Canal - Empresa	Antecedentes
La televisión comercial en México.	Los orígenes de la televisión comercial se remontan a 1935, cuando el Ing. Guillermo González Camarena realizaba transmisiones experimentales en circuito cerrado, con equipo diseñado por él mismo. Para 1946, las transmisiones se realizaban en los cines Jalisco, Alameda, Bucareli y Estadio. Dos años después en 1948 tiene gran éxito la transmisión de la Exposición Objetiva Presidencial del primer año de Gobierno del Lic. Miguel Alemán Valdés, que se consideraba el primer control, remoto y para el cual se instalaron en zonas estratégicas de la ciudad de





México varios aparatos televisores. El Ingeniero Guillermo González Camarena, brillante técnico mexicano, además de realizar emisiones experimentales con su equipo, logró patentar el sistema de televisión a colores en 1940, muchos años antes de que el uso de la televisión en blanco y negro se generalizara en México. El sistema del inventor mexicano obtiene merecido reconocimiento en 1949, cuando el Columbia College, a través de su director Norman Alexandroff, adquiere el equipo a color para sus instalaciones. Esos trabajos, así como las emisiones experimentales de González Camarena, prepararon el terreno sobre el cual se iniciaría oficialmente la televisión comercial en México.

Canal 4

El Sr. Rómulo O'farril, propietario de una de las emisoras radiofónicas más poderosas de aquella época, la XEX, y del periódico "Novedades", al enterarse en 1949 del éxito que estaba logrando la naciente televisión norteamericana, realizó un viaje para conocer sus características. La impresión que le produjo aquel primer encuentro con el nuevo medio de comunicación masiva, lo motivó para obtener una concesión para instalar y explotar comercialmente la televisión en México.

El equipo que adquirió en 1950, para instalar su estación televisora, fue el siguiente: cuatro cámaras, un transmisor, consolas, control maestro y una unidad móvil de control remoto con planta de luz propia, además de una antena retransmisora de 15 metros. El equipo fue instalado por 6 técnicos mexicanos, en poco menos de dos meses.

El lugar elegido como estudio de lo que sería el Canal 4 XHTV, primero en Latinoamérica, fue el último piso del edificio de la Lotería Nacional. Allí nacieron los primeros programas de la televisión mexicana.

La inauguración oficial del Canal 4 fue el 31 de Agosto de 1950. Al día siguiente se realizó la primera transmisión, al televisarse el IV Informe de Gobierno del Presidente Miguel Alemán Valdés. A partir de entonces, el tiempo de transmisión diaria fue cubierto con filmaciones, noticieros, programas musicales, y concursos, programas de aventuras americanos, doblados al español.





La programación en vivo fue encabezada, en su gran mayoría, por personas que ya poseían experiencia radiofónica. Como pioneros de la televisión en México se pueden mencionar a Gonzalo Castellot, Pedro Ferriz, Guillermo Vela, Paco Malgesto, Aurelio Pérez, Jacobo Zabludovsky, Agustín Barrios Gómez, Manolo Fábregas, Nelly Salvat, entre otros. En el campo de la producción destacaron: Roberto Kenny, Luis de Llano, Héctor González de la Barrera y Héctor Cervera, Javier Ruiz Rueda y otros.

Canal 2

El Sr. Emilio Azcárraga Vidaurreta, propietario de otras importantes estaciones radiodifusoras de la época, la XEW y la XEQ, se incorporó también a la naciente industria, y 8 meses después del arranque del canal 4, los estudios de la XEW TV-Canal 2 empezaron a transmitir desde Av. Chapultepec 18. Parte del personal de la estación radiodifusora XEW, previamente capacitado, se incorporó a XEW televisión, que inició oficialmente sus transmisiones el 21 de marzo de 1951, con un partido de béisbol efectuado en el parque Delta, hoy del Seguro Social.

Canal 5

El Canal 5, XHGC tenía como antecedente los trabajos y emisiones experimentales que había realizado el Ing. González Camarena. Su funcionamiento oficial, ya en forma regular, se inició el 10 de mayo de 1952, con la transmisión de un festival dedicado a las madres, que había organizado el diario "Excélsior", en el Teatro Alameda. Los estudios estaban instalados en las calles de José Ma. Marroquí, centro de la Cd. De México.

Telesistema Mexicano.

Adolfo Ruiz Cortínez hacia el año de 1954, insistió ante don Emilio Azcárraga y Don. Rómulo O'farril, que era indispensable aumentar la cobertura de la televisión mexicana, para que pudiera llegar a los hogares provincianos y no fuera un espectáculo elitista que solo favorecía a los habitantes del Distrito Federal y zonas aledañas. Como tal ampliación solo podría lograrse creando una cadena nacional que requería hasta de la instalación de redes privadas de microondas, el proyecto resultaba exageradamente costoso si cada una de las compañías en competencia se proponía realizarlo por su propia cuenta, cuando los ingresos por publicidad apenas alcanzaban para mantener una programación diaria lo mas sencilla posible, los interesados pensaron que la





única fórmula viable de lograr el propósito era fusionar los tres canales para que uno de ellos lograra una cobertura de carácter nacional en tanto que los otros cubrían, uno el área metropolitana y el otro, un área más reducida que la del canal nacional¹³. La competencia establecida en el terreno radiofónico entre las estaciones XEW y XEQ, por una parte y la XEX, por la otra, se extendió entonces al medio televisivo. Parte de ella fue la contratación de artistas y de controles remotos, en forma exclusiva, con el fin de ganar el mayor número de televidentes. El esfuerzo por contratar famosas estrellas, cantantes de éxito y otros espectáculos de primera línea, o de tener las primicias noticiosas, convirtió en un costoso negocio la competencia entre las estaciones Televisoras, haciendo posible lo que se consideraba demasiado difícil: la fusión de los tres canales.

El primer paso dado para cristalizar esa unión fue la creación de una cadena radiofónica, en la que quedaron integradas la XEW, la XEQ y la XEX. Posteriormente se formó una sociedad para operar una estación televisora en Matamoros, Tamaulipas. Por último, el 1º de mayo de 1955, se constituye Telesistema Mexicano, empresa que agruparía los tres canales: XEW TV-Canal 2, XHTV-Canal 4 y XHGC-Canal 5.

Esa época marcó el inicio de los esfuerzos por llevar la señal de televisión a todo el territorio nacional a través de repetidoras y plantas asociadas; siendo la primera repetidora la de Paso de Cortés y la segunda la del Cerro del Zamorano. Esfuerzos que empezaron a rendir frutos en 1955, cuando 6 estaciones estaban ya transmitiendo, número que llegó a 15 en 1959 y a 25 en 1963. Al realizarse los XIX Juegos Olímpicos en 1968, la señal del Canal 2 cubría las principales ciudades de la República.

Canal 8

Es a fines de 1969 cuando inicia su funcionamiento otro canal con fines comerciales: el canal 8. Este canal era el mismo que en 1965, el señor Raúl D'Brewil, de nacionalidad cubana, había instalado en la Cd. De Monterrey, N.L. y que hasta entonces fue el canal 6, con ramificaciones en otras ciudades, como los canales 2

¹³ Castellot de Ballín Laura Historia de la Televisión en México Edit. Alpe. México 1993





de Veracruz y de Puebla que integraban el sistema Televisión Independiente de México.

El canal 8 nace oficialmente el 1° de septiembre de 1968 con el informe de gobierno del licenciado Gustavo Díaz Ordáz, aunque comercialmente inicia sus transmisiones el 27 de enero de 1969. Canal que queda instalado en los estudios cinematográficos de San Angel Inn., siendo su primer director el señor Aurelio Flores Ysita.

Canal 13

También en 1968 surge el Canal 13, cuya concesión fue otorgada a Corporación Mexicana de Radio y Televisión, S.A. de C.V., que dirigía el Sr. Francisco Aguirre Jiménez. Canal que inició sus transmisiones el 12 de octubre de ese año con el acto inaugural de los XIX Juegos Olímpicos, y que funcionó como televisora comercial hasta 1972, año en que se convierte en empresa de participación estatal.

Televisa

Para el 8 de enero de 1973, ocurre un nuevo y significativo suceso dentro de la organización de la Televisión comercial en México: los canales 2, 4, 5, y 8 se fusionan, naciendo así la empresa Televisa, S.A. y que presidía el Sr. Emilio Azcárraga Milmo.

Televisa en esa época tenía 54 tipos de programas siendo los más populares los musicales, las películas, las telenovelas y los noticieros. Su equipo de transmisión se localiza en dos lugares: la avenida Chapultepec y los estudios de San Angel Inn.

En San Angel Inn contaba con seis grandes foros; 12 cámaras General Eléctric y RCA, cuyo valor aproximado era de un millón de pesos cada una, 6 grabadoras; 5 "switchers"; 1 planta de energía y accesorios. En esos estudios se grababan semanalmente 120 programas de ½ hora de duración cada uno, para los cuales se requería de 180 personas aproximadamente.

En Av. Chapultepec contaba con 6 foros y su equipo técnico estaba compuesto por 31 cámaras, Marconi y Phillips, de las cuales 17 estaban en los foros, 14 en control remoto y 4 de color en los controles maestros de cada canal. La programación en vivo se transmitía desde ese lugar y allí mismo se encuentran las transmisiones de sus cuatro canales.

Las transmisiones de esta empresa cubrían casi toda la república





debido a que el canal 2 tenía 52 repetidoras en cadena, el canal 4 cuenta con 5, y el canal 8 suma 17. Además, canal 2 ha iniciado transmisiones a California y Texas. El prestigio de la televisión mexicana es mundial gracias a la calidad de sus transmisiones y a su organización. Desde su instalación en nuestro País en el año de 1950 ha tenido un auge paralelo a su desarrollo técnico; de ahí que la necesidad de extender el servicio y que aumentara con los años. Por lo anterior hasta el 31 de julio de 1976, existían 163 estaciones, de las cuales 96 estaban en operación y 67 se encontraban en trámite, distribuidas en toda la República.

Como se podrá observar el desarrollo del negocio de la televisión en México a permitido la consolidación de grandes consorcios de tipo oligopólico que establecen ritmos de programación de adquisición de tecnología que difícilmente podrán afrontar los canales independientes.

Datos estadísticos sobre el crecimiento de canales de televisión en México.

A. continuación y con los datos que se mencionan, se desprende que el crecimiento de los canales de televisión en México es en promedio del 15% en quince años, 1980-1994, con lo que se puede concluir que es una industria con gran potencial de desarrollo, en virtud del número de canales que han iniciado operaciones y que seguramente no tienen la infraestructura suficiente para la producción de programas.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**





ESTACIONES TELEVISORAS POR TIPO 1980-1994

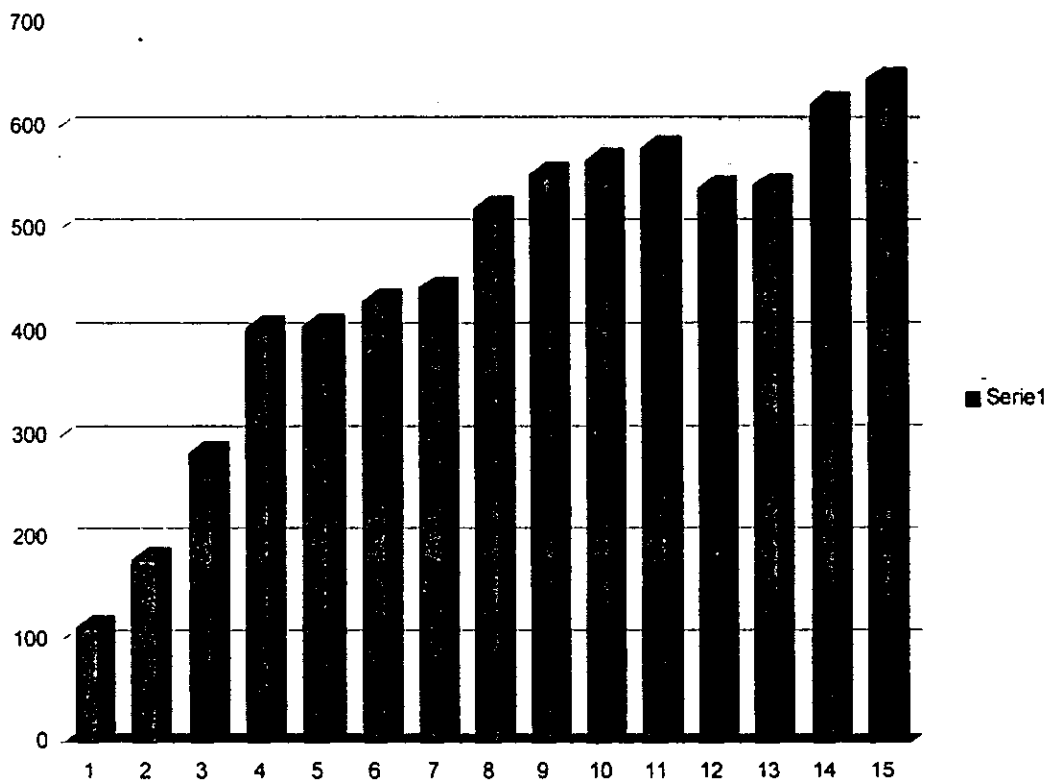
FUENTE: Anuario Estadístico INEGI con base en cifras de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Dirección General de Normas de Sistemas de Difusión

AÑO	TOTAL	CONCE- SIONADA	PERMISIO- NARIA	COMPLE- MENTARIA	T.V. CABLE	AMPLIA- CIÓN
1980	113	109	4	0	0	0
1981	180	158	22	0	0	0
1982	284	203	81	0	56	0
1983	405	136	269	0	76	0
1984	407	136	271	0	76	0
1985	430	140	290	0	78	0
1986	443	151	292	0	79	0
1987	521	147	374	0	87	0
1988	554	234	320	0	83	0
1989	567	241	326	0	89	0
1990	579	245	334	0	84	0
1991	540	281	226	33	115	35
1992	543	279	227	37	114	51
1993	623	456	108	59	132	67
1994	647	457	125	65	148	102





Crecimiento de Canales en México 1980-1994



Eje de las Y Corresponde a Canales de Televisión.

Eje de las X Corresponde a los años 1980-1994





ANEXO II

II EL VIDEO TAPE

La señal de televisión puede transmitirse en dos formas: producciones en vivo. En el momento en que sucede la escena y por la reproducción de imágenes pregrabadas mediante sistema de captura de imagen y audio, como son la película o film (celuloide) y la cinta de video o video tape.

Por medio del video tape se puede grabar e inmediatamente reproducir la señal sin ningún proceso intermedio, o hacerlo tal vez en unas horas días o meses después del suceso. La reproducción inmediata da la facilidad de comprobar la calidad técnica y de contenido. En la transmisión de acontecimientos se pueden reproducir una y otra vez las escenas importantes, inclusive vistas desde diferentes ángulos, cuando la grabación se hace con varias cámaras y en diferentes video tapes.

La reproducción inmediata en la producción de televisión es recurso importante en el manejo de la imagen, recurso que no se tenía cuando se contaba solo con el sistema de filmación en celuloide en el cuál para reproducirse la imagen, se tenía que realizar un complejo y tardado proceso de revelado, que además era costoso

Medidas y formatos de video tape con estándares profesionales o semiprofesionales.

El video se mide por el ancho de la cinta. El primer video tape que se puso en operación fue el de 2 pulgadas, en sistema transversal que ya salió del mercado. Su formato es de carrete abierto "(reel to reel); la cinta puede estar enrollada en carretes pequeños o grandes hasta de 14 pulgadas y se pueden realizar grabaciones o reproducciones de hasta algo mas de una hora y media a la velocidad de 15 ips, y de 192 minutos a 7 ½ ips.





El video tape de una pulgada (25.4 mm) de ancho es la siguiente medida; tiene una excelente calidad profesional en grabación y reproducción; su formato es de carrete abierto y se puede grabar hasta 3 ½ horas cuando se usa el carrete de 12.1/2 pulgadas. En el formato de videocasete la medida mas grande es de ¾ de pulgada (19 mm) y es conocido como sistema U-Matic ; existe en formato estándar y BVU-Matic, diseñado para producciones profesionales. El tiempo máximo de grabación es de 60 minutos.

En alta calidad y con formato de videocasete está el sistema Betacam; es una cinta de ½ pulgada de ancho, cuenta con el sistema de avance de alta velocidad y graba por "componentes" (grabación de las señales de color por separado, así como la de luminancia, produciendo una imagen de excelente calidad). También en ½ pulgada está el sistema VHS III, cuenta con avance de cinta de alta velocidad, su velocidad, su sistema de grabación es por componentes, y además está el sistema Super VHS (S-VHS).

Hi 8 es la medida más pequeña de video tape, utilizada en televisión, su medida es de ocho mm, práctico por su tamaño y de buena calidad de grabación. ¹⁴

¹⁴ González Treviño Jorge Enrique. Televisión y Comunicación. Editorial Longman de México Editores, S.A. DE C.V. Páginas 203-204



**ANEXO III****III ESCENOGRAFÍA¹⁵**

Todos los escenarios de televisión se diseñan de acuerdo con los requerimientos de la cámara, del guión y los objetivos del director.

El tamaño, textura, color y distribución de la escenografía deben ser especificados y adaptados para que finalmente la televisión muestre lo que se planea vea el teleauditorio.

El diseño, selección, distribución y justificación de todos y cada uno de los objetos que componen un escenario en donde se graba o filma, constituyen un set. Si faltara alguno de estos elementos no se podría definir como escenografía, sino como utilería en escenario.

Normalmente ciertas secciones del set son más importantes que el conjunto o impresión total; un set de televisión no tiene que ser armado en un espacio continuo; una parte (ejemplo entrada de una casa) puede estar en la esquina del estudio, mientras que la estancia puede estar en la otra esquina del estudio. La localización va a depender de la secuencia de eventos y la comodidad para su realización.

Un buen escenario se plantea para tener:

- ◇ Ángulos de cámara óptimos.
- ◇ Facilidad en los desplazamientos de cámaras y movimientos del boom.
- ◇ Diseño acorde con la iluminación artística y funcional.
- ◇ Distribución adecuada para la acción de los talentos.

¹⁵ Televisión y comunicación. González Treviño Jorge E. Edit. Longman de México Editores, S.A. de C.V. 2a Reimp. 1997. Pg. 165





- ◇ Existen tres formas básicas de escenarios:
- ◇ Las unidades estándar del set.
- ◇ Unidades especiales del set.
- ◇ Unidades suspendidas del set.

Existen formas básicas de escenografía

- ◇ Escenario de Chroma Key.
- ◇ Escenario de área abierta.
- ◇ Escenario de modulo.
- ◇ Escenario de caja.
- ◇ Escenario de composición.

Actualmente se utiliza la filmación en escenarios naturales como son las telenovelas trabajándose en haciendas, casas previamente seleccionadas, evitando el uso del set, permitiendo esto el análisis de comparar en donde la producción es mas viable desde el punto de vista producción y presupuesto en ambos casos.





BIBLIOGRAFIA

- Arroyo M. Carlos M. Lic. Administrate Hoy. La Planeación. Nov. 1994.
- Castro Leal Antonio. Los medios de comunicación en Mexico.FCPS-UNAM.
- Domínguez Chavez Guillermo Lic. Administrate Hoy. Art. Robos y Fraudes de trabajadores... ¡afiáncelos! Tomo 30 Año 1996.
- González Treviño Jorge Enrique. Televisión y Comunicación. Editorial Alhambra Mexicana. 2ª Reimp. 1997.
- Hernandez y Rodríguez Sergio Lic. Artículo El Bono de Productividad. Administrate Hoy. Nos. 7 y 8 Oct. Y Nov. De 1994.
- Kloter Philip, Armstrong Gary. Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice Hall Hispanoamericana. Mex. 1991.
- Miklos Thomas y Tello Ma. Elena. Planeación Prospectiva. E. Limusa - Centro de Estudios Prospectivos de la Fundación Javier Barros Sierra AC., México, 1995.
- Mintzberg Henry. Mintzberg y la Dirección. E. Díaz de Santos S.A. 1991 España.
- Montaño Hirose Luis. El orden organizacional. Ediciones y distribuciones Hispánicas. UAM 1991.
- Morrisey George L. Pensamiento Estratégico. PRENTICE HALL. México 1996.
- Steiner George A. Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. Cecsa. México 22 Reimp. 1997.
- Modelos conceptuales para crear un Plan Estratégico.
- Vargas Guajardo Adrián Lic. Director de Radio Multivisión. La Evolución de la Televisión y el Radio en México, Herramientas dela Mercadotecnia. Emprendedores UNAM-FCA No. 45 Mayo-Junio 1997.
- Varios Autores. Normas y Procedimientos de Auditoría. Editorial del Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Décimo sexta edición. Enero de 1997.
- Torres Solís José Ramón Dr. Director de la FCA. 1996.

