

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
FINANCIERAS  
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
UNIDAD DE POSTGRADO**



**TESIS DE MAESTRÍA**

**“DISEÑO DE UN MODELO DE CADENA DE VALOR”  
CASO: CANAL 13 TVU**

**Postulante: Lic. Aud. Gonzalo Jesús Tórrez  
Itusaca**

**TUTOR: Ph.D. Lic. LUIS APARICIO DELGADO**

**Gestión 2014**

DISEÑO DE UN MODELO DE CADENA DE VALOR  
CASO: CANAL 13 TVU

INDICE

|                      | Pag.   |
|----------------------|--|
| <b>CAPÍTULO I</b>    |  |
| 1                    | INTRODUCCIÓN 1                                 |
| 2                    | HISTORIA DE LA TELEVISIÓN EN BOLIVIA 4         |
| 3                    | PRINCIPALES REDES DE TELEVISIÓN 7              |
| 4                    | CANAL 13 TELEVISIÓN UNIVERSITARIA (TVU) 10     |
| 5                    | SITUACIÓN PROBLEMÁTICA 12                      |
| 6                    | EL PROBLEMA 14                                 |
| 7                    | JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA TEÓRICA 14             |
| 8                    | JUSTIFICACIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA 15            |
| 9                    | JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA 16                  |
| 10                   | HIPÓTESIS DESCRIPTIVA 17                       |
| 11                   | OBJETIVO GENERAL 17                            |
| 12                   | OBJETIVO ESPECÍFICO 18                         |
| 13                   | ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN 19                 |
| 13.1                 | Ámbito geográfico 19                           |
| 13.2                 | Sector económico 19                            |
| 13.3                 | Institución relacionada 19                     |
| 10.6                 | Área particular 19                             |
| <b>CAPÍTULO II</b>   |  |
| <b>MARCO TEÓRICO</b> |  |
| 1                    | CONCEPTO Y ENFOQUE DE LA CADENA DE VALOR 21    |
| 2                    | IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE VALOR. 24 |
| 3                    | ACTIVIDADES PRIMARIAS 24                       |
| 3.1                  | Logística Interna 24                           |
| 3.2                  | Operaciones 25                                 |
| 3.3                  | Logística Externa 25                           |
| 3.4                  | Marketing y Ventas 25                          |
| 3.5                  | Servicio 26                                    |
| 4                    | ACTIVIDADES DE APOYO 26                        |
| 4.1                  | Abastecimiento 26                              |
| 4.2                  | Desarrollo de Tecnología 27                    |
| 4.3                  | Administración de Recursos Humanos 28          |
| 4.4                  | Infraestructura de la Empresa 28               |

|                                     |   |    |
|-------------------------------------|---|----|
| <b>5</b>                            | <b>TIPOS DE ACTIVIDAD</b>   | 29 |
| 5.1                                 | Directas.   | 29 |
| 5.2                                 | Indirectas  | 30 |
| 5.3                                 | Aseguramiento de Calidad  | 30 |
| <b>6</b>                            | <b>ESLABONES DE LA CADENA DE VALOR</b>  | 30 |
| <b>7</b>                            | <b>ESLABONES VERTICALES</b>   | 31 |
| <b>8</b>                            | <b>LA CADENA DE VALOR DEL COMPRADOR</b>                                       | 32 |
| <b>9</b>                            | <b>PANORAMA COMPETITIVO Y LA CADENA DE VALOR</b>                              | 33 |
| 9.1                                 | Panorama de segment   | 33 |
| 9.2                                 | Grado de integración  | 34 |
| 9.3                                 | Panorama geográfico   | 34 |
| 9.4                                 | Panorama industrial   | 35 |
| <b>10</b>                           | <b>COALICIONES Y PANORAMA.</b>  | 35 |
| <br>                                |   |    |
| <b>CAPITULO III</b>                 |   |    |
| <b>METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b> |   |    |
| <b>1</b>                            | <b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</b>  | 42 |
| <b>2</b>                            | <b>TIPO DE INVESTIGACION</b>  | 42 |
| 2.1                                 | Investigación Descriptiva   | 42 |
| 2.2                                 | Investigación Analítica   | 43 |
| <b>3</b>                            | <b>UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO</b>  | 43 |
| <b>4</b>                            | <b>DETERMINACIÓN Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA</b>                                | 45 |
| <b>5</b>                            | <b>FUENTES Y DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</b> | 47 |
| 5.1                                 | Fuentes de información  | 47 |
| 5.2                                 | Diseño de los instrumentos de relevamiento de información                     | 48 |
| <b>6</b>                            | <b>PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</b>  | 49 |
| <br>                                |   |    |
| <b>CAPÍTULO IV</b>                  |   |    |
| <b>MARCO PRÁCTICO</b>               |   |    |
| <b>1</b>                            | <b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>   | 50 |
| 1.1                                 | Resultados de la investigación - Personal Ejecutivo de Canal 13 TVU.          | 50 |
| 1.2                                 | Resultados de la investigación - Personal Operativo                           | 58 |
| <b>2</b>                            | <b>RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA.</b>                                  | 64 |
| <br>                                |   |    |
| <b>CAPÍTULO V</b>                   |   |    |
| <b>PROPUESTA</b>                    |   |    |
| <b>1</b>                            | <b>FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE CADENA DE VALOR</b>                              | 69 |
| 1.1                                 | Cadena de Valor del Servicio Audiovisual                                      | 70 |

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| 1.2 | Diseño tentativo de la Cadena de Valor para Canal 13 TVU                                   | 71  |
| 2   | <b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>   | 72  |
| 2.1 | Logística Interna - adecuado al Modelo de Cadena de Valor                                  | 72  |
| 2.2 | Operaciones - adecuada al Modelo de Cadena de Valor  | 84  |
| 2.3 | Logística Externa - adecuada al Modelo de Cadena de Valor                                  | 88  |
| 2.4 | Marketing y Ventas - adecuada al Modelo de Cadena de Valor                                 | 93  |
| 2.5 | Servicios - adecuado al Modelo de Cadena de Valor  | 95  |
| 3   | <b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>  | 97  |
| 3.1 | Infraestructura del Canal - adecuado al Modelo de Cadena de Valor                          | 97  |
| 3.2 | Desarrollo de Tecnológico - adecuado al Modelo de Cadena de Valor                          | 100 |
| 3.3 | Abastecimiento - adecuado al Modelo de Cadena de Valor                                     | 100 |
| 3.4 | Recursos Humanos - adecuado al Modelo de cadena de Valor Propuesto                         | 102 |
|     | <b>CAPÍTULO VI</b>   |     |
|     | <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>  |     |
| 1   | <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES AL MARCO PRÁCTICO</b><br>Conclusiones<br>Recomendaciones | 106 |
| 2   | <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIÓN AL DISEÑO DEL MODELO DE CADENA DE VALOR PROPUESTO.</b>     | 112 |

DISEÑO DE UN MODELO DE CADENA DE VALOR  
CASO: CANAL 13 TVU

ÍNDICE DE CUADROS

|   | <u>Pag.</u> |
|---|-------------|
| Cuadro N° 1 Principales canales de televisión privados en la década de 1980             | 6           |
| Cuadro N° 2 Principales redes de televisión   | 8           |
| Cuadro N° 3 Universo o población de estudio   | 44          |
| Cuadro N° 4 Selección de la muestra   | 47          |
| Cuadro N° 5 Técnicas de investigación   | 48          |
| Cuadro N° 6 Situación actual del equipamiento de Canal 13 TVU                           | 89          |
| Cuadro N° 7 Situación actual equipamiento de Producción (Estudio) de Canal 13 TVU.      | 90          |
| Cuadro N° 8 Situación actual equipamiento de Producción (salas de producción - edición) | 91          |
| Cuadro N° 9 Situación actual equipamiento de Producción (Islas de prensa).              | 91          |
| Cuadro N° 10 Tiempo requerido para emisión de la señal televisiva en TVU.               | 103         |

DISEÑO DE UN MODELO DE CADENA DE VALOR  
CASO: CANAL 13 TVU

ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   | <u>Pag.</u> |
|---|-------------|
| Gráfico N° 1 Cadena de valor genérica   | 22          |
| Gráfico N° 2 Mejoramiento de actividades estructuradas  | 51          |
| Gráfico N° 3 Lideración de actividades  | 52          |
| Gráfico N° 4 Ventajas y desventajas de la competencia   | 53          |
| Gráfico N° 5 Beneficios de Modelo de Cadena de Valor  | 54          |
| Gráfico N° 6 Costos y beneficios del Modelo de Cadena de Valor  | 55          |
| Gráfico N° 7 Implementación de un modelo de Cadena de Valor   | 56          |
| Gráfico N° 8 Efectividad, eficiencia y economía de las actividades  | 57          |
| Gráfico N° 9 Mejoramiento de actividades estructuradas  | 58          |
| Gráfico N° 10 Lideración de actividades   | 59          |
| Gráfico N° 11 Necesidades de las actividades  | 60          |
| Gráfico N° 12 Ventajas y desventajas de la competencia  | 61          |
| Gráfico N° 13 Beneficios de la implementación de un Modelo de Cadena de Valor   | 62          |
| Gráfico N° 14 Costos y beneficios de un modelo de Cadena de Valor   | 63          |
| Gráfico N° 15 Estructura funcional y sectores de Canal 13 TVU   | 64          |
| Gráfico N° 16 Cadena de Valor del servicio audiovisual  | 69          |
| Gráfico N° 17 Cadena de Valor de Canal 13 TVU   | 71          |
| Gráfico N° 18 Logística Interna del Esquema de Programación Televisión Universitaria TVU Canal 13 "La UMSA en positivo" | 83          |
| Gráfico N° 19: Fuentes de creación de valor para posicionar la Producción televisiva de Canal 13 TVU.                   | 96          |
| Gráfico N° 20 Proceso de aprovisionamiento de Canal 13 TVU  | 102         |

## CAPÍTULO I

### 1. INTRODUCCIÓN

La competencia y la necesidad de satisfacer las expectativas de los clientes adquieren cada vez más importancia e imponen exigentes requerimientos sobre las empresas que compiten con proveedores de mayor experiencia. Esto es aún más cierto en un ambiente en el cual el mercado se segmenta cada vez más en forma más fina y el producto debe ser adaptado para cada cliente y las expectativas ya no abarcan sólo el precio y la calidad intrínseca del bien y/o servicio que adquieren; sino que también la rapidez, confiabilidad y eficiencia en la entrega del producto o servicio. Esta situación lleva a las empresas a la necesidad de planificar y coordinar todo el proceso, lo que conocemos como logística, que nos habla de niveles de planificación estratégicos que contemplan plazos y actividades necesarias para lograr el cumplimiento de metas y objetivos de una empresa.

Lo mencionado, se apoya en el concepto de cadena de valor de Michael E. Porter<sup>1</sup>, referido concepto permite integrar estos tres niveles de planificación de la logística, estableciendo la distinción entre la logística de entrada y de salida, los mismos que se refieren a todos los aspectos relacionados con el aprovisionamiento de la empresa, y todos los aspectos relacionados con la entrega del producto a los clientes, respectivamente.

---

<sup>1</sup> PORTER, E. Michael. "Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors". The Free Press Edition 1980. Copy Righth 1982. Pag. 85.

La competencia hoy en día, más que entre empresas, es entre redes construidas por empresas que trabajan en forma conjunta para entregarles valor a los clientes finales. Estas empresas forman lo que se conoce como cadena de suministro o de abastecimiento. En este tipo de cadena de suministro, el fabricante de un producto generalmente no conoce la demanda que enfrentan los distribuidores de su producto. A su vez, los proveedores de materia prima para el producto no conocen la cantidad que les será demandada por el fabricante.

Para solucionar estos problemas originados por la falta de coordinación de las empresas que participan en la cadena de suministro surgió el concepto de Gestión de la Cadena de Suministro (Supply Chain Management o SCM en inglés).

El Council of Logistics Management, define la Gestión de la Cadena de Suministro como la "Coordinación sistemática y estratégica de las funciones de negocio tradicional y las tácticas utilizadas a través de esas funciones de negocio al interior de una empresa y entre las diferentes empresas de una cadena de suministro, con el fin de mejorar el desempeño en el largo plazo, tanto de las empresas individualmente, como de toda la cadena de suministro".

En el Modelo SCOR (Supply - Chain Operations Reference - Model), propuestos por el Supply - Chain Council, las actividades tradicionales logísticas de adquisición de materias primas o insumos, manejo de bodegas, manejo de

inventarios, distribución y transporte se integran en tres actividades que realiza una empresa cualquiera: adquirir, fabricar y entregar, como aditamento al modelo, recientemente se agregó una actividad, que es recibir de vuelta los productos defectuosos.

Por tanto, la Gestión de la Cadena de Suministro involucra una orientación distinta en la que las empresas que forman parte de la cadena se comprometen a trabajar coordinadamente para obtener un beneficio global.

Esto ha dado origen al concepto de Orientación de la Cadena de Suministro, que es el reconocimiento por parte de una organización de las implicancias estratégicas que tienen las actividades tácticas involucradas en el manejo de los distintos flujos en la Cadena de Suministro. Las ventajas de esta orientación son, entre otras, una mejor relación con los proveedores y clientes, reducción de niveles de inventarios y del efecto látigo, un flujo ágil de productos y servicios, plazos confiables y mejor calidad de servicio.

En síntesis, el proceso de añadir valor es un factor relevante de las empresas exitosas, siendo el aspecto diferenciador que impulsa a los clientes a preferir un producto en particular de los demás ofrecidos en el mercado, dependerá de la buena integración entre la producción, ofreciendo procesos productivos efectivos, y la logística, administrando y gestionando la cadena de valor, el éxito organizacional que se evidencia a través de los resultados obtenidos en el tiempo.

Finalmente, estudiar las actividades que están involucradas directamente con la Gestión de la Cadena de Valor de Canal 13 Televisión Universitaria, mediante la identificación de aquellos factores que generen estrategias de mejoramiento continuo de los procesos productivos permitirá la generación de valor agregado de sus servicios, enfatizando por supuesto, en los conceptos de gestión y control, toda vez que la presente tesis se constituye en un producto de novedad de diseño de un modelo de cadena de valor en empresas de comunicación social en nuestro medio.

## **2. HISTORIA DE LA TELEVISIÓN EN BOLIVIA**

La televisión en Bolivia surgió en 1969, en plena dictadura. De carácter estatal, cinco años más tarde el gobierno trató de neutralizar la influencia de las emisoras mineras y de evitar que éstas operaran con éxito. En 1974 el gobierno puso televisores en las minas en las que cambió las expectativas de la gente aunque posteriormente en 1978 los mineros exigieron la reapertura de las radios.

Entre 1976 y 1980 se conforma el sistema de Televisión Universitario, formado por ocho canales, si bien contaban con subvenciones estatales, estas emisoras administraron sus recursos de forma independiente. Su contenido era de carácter educativo con tendencias políticas.

En 1979 Bolivia ya tenía 9 canales, 8 de universidades estatales con cobertura regional y uno con cobertura

nacional. En este año el General Padilla autorizó la concesión de licencias para canales privados de televisión, pero antes de que se asignarían, el régimen fue depuesto por el general García Meza quien restableció el monopolio y designó rectores militares en las universidades, por tanto los canales eran controlados estrechamente por el Ministerio del Interior.

El periodo de 1984 y 1990 es caracterizado por un particular fenómeno en Bolivia, la proliferación de canales privados de televisión, que se inició con dos estaciones en La Paz y en Santa Cruz y que fue bien recibida por los ciudadanos llegando al poco tiempo a 35 canales situación que trajo consigo dificultades en el control de estos canales privados por parte del gobierno.

La regulación llegó en 1986 con un nuevo reglamento general del servicio de la televisión. En 1988 existían 35 canales privados, 18 distribuidos por áreas urbanas y 17 tenían cobertura provincial.

La década de 1980 terminó con cerca de 60 canales privados, además de la red estatal de repetidoras que cubre los 9 departamentos del país, y 8 estaciones distritales urbanas dependientes de universidades públicas, los principales canales de televisión en la década de 1980, se detallan a continuación:

**Cuadro N° 1: Principales canales de televisión privados en la década de 1980.**

| Frecuencia | Nombre Empresa        | Localidad  | Propietario   |
|------------|-----------------------|------------|---|
| Canal 5    | TV Universo Ltda.     | Santa Cruz | Roberto y Oliver Richards. Sector empresario nuevo.   |
| Canal 13   | Cruceña de Televisión | Santa Cruz | Ivo Kuljis, empresario con intereses en agroindustria, curtiembre, comercio importador y exportados, banca y servicios de comunicación. |
| Canal 9    | Paceña de Televisión  | La Paz     | Raúl Garafulic, empresario de la mediana minería y miembro de Acción Democrática Nacionalista.  |
| Canal 2    | Telesistema Boliviano | La Paz     | Carlos Cardona, miembro del Movimiento Nacionalista Revolucionario de izquierda y copropietario de revista perspectiva.                 |
| Canal 4    | Televisión Popular    | La Paz     | Carlos Palenque, miembro del Movimiento Nacionalista Revolucionario y dueño de la Radio Metropolitana (La Paz).                         |
| Canal 2    | CCA Televisión SRL    |            | Laureano Rojas Alcocer, dueño de Empresa Disquera Lauro.  |

Fuente: Elaboración propia.

La Nueva Política Económica del gobierno de Víctor Paz, dio una mayor importancia a la iniciativa privada en todos los ámbitos. Por ese motivo los medios impresos, radiofónicos y televisivos se agruparon en la Cámara Nacional de Medios de Comunicación que dependía a su vez de la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB). Durante este periodo las televisiones universitarias pasaron a un segundo plano ocasionando una crisis por el poco dinero que tenían y agravada por no poder recibir publicidad.

A principios de 1990 Bolivia contaba con un canal estatal con repetidoras en algunas zonas del interior, a parte de las 9 capitales del departamento; 8 canales de televisión universitaria y 57 canales de televisión

privada 12 en el departamento de Santa Cruz, 10 en La Paz, 10 en Beni y 25 repartidos por el resto del país. A finales de la década de los 90, el crecimiento de canales se frenó aunque el número total de estaciones se detuvo en 104 en el que el 90% eran retransmisoras de canales extranjeros.

En esta década la Asociación de Teledifusoras Privadas de Bolivia (ATB) fue la red más consistente, su crecimiento incorporó la participación de canales extranjeros como el vínculo con Televisa (México) y a partir del 2000 con Prisa (España).

### **3. PRINCIPALES REDES DE TELEVISION**

Como se puede apreciar en el siguiente cuadro, los principales canales de televisión privados en Bolivia, pertenecen a grupos económicos importantes como son, por ejemplo, el grupo televisivo Kuljis, Garafulic y Fernández.

**Cuadro N° 2: Principales redes de televisión.**

|   | <b>Grupo</b>     | <b>Medios (propiedad)</b>   | <b>Otras vinculaciones</b>  | <b>Propietario</b>                                 |
|---|------------------|---|---|--|
| ATB, Sistema de Televisión Popular (La Paz)                   | Garafulic        | Diarios: La Razón (La Paz), El Nuevo Día (Santa Cruz); Semanarios: Extra (nacional, sensacionalista), Bolivian Times (en inglés, internacional)         | Diarios: Opinión (Cochabamba), Presencia (La Paz); Telefonía Celular: (La Paz)Salas de Cine: 6 de Agosto (La Paz); Producción Audiovisual: Produtele (La Paz); TV: Bolivisión (red nacional), Televisa (México)Fondos de Pensiones: Previsión (nacional); Aproximación partidaria: Acción Democrática Nacionalista, Movimiento Nacionalista Revolucionario. | Raúl Garafulic Gutiérrez (y familia)               |
| Red P.A.T. (La Paz, Cochabamba, Santa Cruz y Sucre)           | Rivero - Canelas | Diarios: El Deber (Santa Cruz), Los Tiempos (Cochabamba), El Correo Sur (Sucre), La Prensa (La Paz), Ahora (Tarija), Gente (nacional, sensacionalista). | Aproximación partidaria: Movimiento Nacionalista Revolucionario   | Pedro Rivero y familia. Alfonso Canelas y familia. |
| Red Nacional UNO, Canal Infantil Mágico (Santa Cruz y La Paz) | Kuljis           |   | Finanzas: Banco Económico; Comercio: Supermercados Hipermaxi, Teleshopping (venta por TV);Aproximación partidaria: Unidad Cívica Solidaria, Conciencia de Patria.   | Ivo Kuljis   |
| Red Nacional SITEL  | Fernández        | Diario: La Estrella del Oriente (Santa Cruz)Radio: 12 Emisoras (Santa Cruz y Beni)  |   | Johnny Fernández                                   |

**Fuente: Elaboración propia.**

Pese a esta diversidad dada por la presencia de un canal estatal, canales universitarios, canales privados y otros confidenciales, el sistema televisivo de Bolivia comienza durante la década de los 90 un camino hacia el oligopolio y la configuración de redes controladas por unos pocos que se reparten gran parte de los ingresos por publicidad. Y aunque el mercado de audiencias es una importante causa para esta concentración, también lo son los propósitos de proyección y de presión política de los dueños de dichos medios. Ejemplo de esta concentración es Bolivisión, una red que comenzó en 1996 cuando se asociaron una serie de canales regionales (Canal 6 Antena Uno de Cochabamba, Canal 2 Telesistema Boliviano de La Paz, Canal 4 Galavisión de Santa Cruz, entre otros canales del interior) y que al año siguiente ingresaron otras emisoras del resto de los departamentos del país.

La Red P.A.T., nació en 1990 como una productora de televisión y en 1998 inició sus emisiones como una red de televisión a todo el país.

En cuanto a la televisión de pago la mayor compañía es Multivisión, que provee más de 60 canales en La Paz, Santa Cruz y Cochabamba y sobre 30 canales en el resto del país.

La programación durante la década de los 70, era más de entretenimiento y programas en los que había influencia política, en la década de los 80, la programación de contenidos audiovisuales se caracterizó por provenir del

extranjero. En resumen la producción propia fue escasa y en su mayoría documentales que se realizaban por una iniciativa momentánea y por algún problema concreto.

Los canales que se emiten actualmente son: Bolivisión, Unitel, ATB - Canal 9, Red Nacional Bolivia TV - Canal 7, Red UNO de Bolivia, Red P.A.T., Galavisión, Sistema Televisivo Universitario; que cuenta con licencia para emitir por televisión en los 8 departamentos, excepto en Pando. Su señal es transmitida por diferentes canales de los departamentos. Así tenemos Canal 13 en la Paz y Oruro; Canal 11 en Cochabamba y Santa Cruz; Canal 12 en Sucre; Canal 9 en Potosí y Tarija y Canal 5 en Beni.

Luego existen también televisiones locales en las capitales de los departamentos como: Benivisión (Trinidad), Cochabamba TV, (Cochabamba), Cristal de TV (Santa Cruz), Griota TV (Santa Cruz), Orureña TV (Oruro), Teleoriente (Santa Cruz), Canal 2 Red Uno (Sucre), Tecnitrón (La Paz), Trinivisión (Trinidad), TV O (Oruro), TV Popular (Cochabamba).

#### **4. CANAL 13 TELEVISIÓN UNIVERSITARIA**

Televisión Universitaria es un medio de comunicación institucional de la Universidad Mayor de San Andrés que emerge producto de un proceso que se inició en 1979 cuando el Consejo Nacional de Educación Superior (CNES) establece las bases de la elaboración y ejecución del proyecto TVU para La Paz en circuito cerrado. En 1980, en

plena dictadura de García Mesa, se equipa y organiza la Televisión Universitaria, mediante el D.S.16800, su primera emisión fue el 24 de diciembre de 1980, en la frecuencia de canal 5 y una potencia de 1 Kw., con emisiones ínter diarias de 17:30 a 22:00, posteriormente se realiza el cambio de frecuencia a canal 13. En todo este tiempo TVU lleva adelante una labor altamente comprometida con su pueblo y con un alto contenido educativo cultural. Su historia hace que su labor tenga matices en cada uno de los periodos políticos sociales y económicos, constituyéndose en un medio que en cada uno de estos periodos ha brindado diferentes formas de aporte a la sociedad y de acción en beneficio de la UMSA. En el último tiempo ha sido uno de los medios de comunicación que se ha generado referencia en el plano del análisis y propuesta para los cambios y transformaciones que vive el país.

### **Estructura Orgánica**

La máxima instancia es el Directorio, dirigida por el Rector, esta instancia está conformada por estudiantes representantes del centro de estudiantes y Jefe de Carrera o su representante de las carreras concernientes a la especialidad de un medio de comunicación; es decir, técnica, electrónica, ciencias de la educación y comunicación.

Actualmente Canal 13 Televisión Universitaria está bajo la dirección del Lic. Omar Gómez Lizarro.

## 5. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Si bien, son varios los aspectos que hacen al análisis de la situación en este medio de comunicación, en la presente investigación nos remitirnos al menos a tres componentes: la programación, producción y los factores productivos (equipamiento, recursos humanos, y la gestión).

### **Programación**

Canal 13 Televisión Universitaria, ha presentado niveles bajos de audiencia ocasionados por vacíos en su programación. Estos vacíos se refieren en general a la programación y a la propuesta de Televisión Universitaria que es y ha sido orientada hacia un canal educativo cultural que conceptualmente vienen a ser conceptos muy amplios y que dan lugar a muchas opciones. Estos aspectos han dificultado la operatividad de la propuesta ocasionando que en su momento se trabajen en propuestas de carácter popular, regional, local, alternativo y contestatario.

Actualmente se está trabajando con una propuesta de programación de tipo general y en bloques que implica la utilización de diferentes géneros y formatos así como variedad de contenidos con lo cual se tiene una programación de más de 15 horas de emisión que hace énfasis en lo Institucional, lo regional, lo popular (para atender las demandas) y las noticias.

## **Producción**

La programación y propuesta de Canal 13 Televisión Universitaria es articulada a partir de tres vertientes de producción: la propia, co - producción, independiente y los enlatados. Sin embargo mencionadas vertientes de producción han adolecido dificultades de provisión de material audiovisual para la producción de contenidos audiovisuales.

## **Productivos**

### **Equipamiento**

Uno de los aspectos más sensibles y críticos, ocasionados por el alto nivel de inversión, ha sido, junto a otros, su equipamiento, que ha generado una deficiente señal televisiva y consecuentemente niveles bajos de audiencia, que han contribuido a no consolidar la propuesta televisiva de Canal 13 TVU.

### **Recursos humanos**

La situación de los recursos humanos en este medio de comunicación se caracteriza por deficiencias de cantidad y calidad de recursos para encarar la tarea de producción y difusión de la actividad televisiva.

### **Gestión**

A todo lo anterior, es necesario enfatizar la ausencia de decisiones institucionales sobre los objetivos institucionales por parte de las instancias de decisión

que coadyuven a encaminar, lograr y consolidar la propuesta de Canal 13 TVU.

## **6. EL PROBLEMA**

Por la importancia y necesidad de abordar los diferentes problemas aglutinados en la preocupación de una mejor gestión de una empresa dinámica y moderna como es Canal 13 TVU, se hace imperiosa la necesidad de contar fundamentalmente con el diseño de un modelo de Cadena de Valor; ya que no se llegaría a lograr la misión, los objetivos y la visión del Canal Universitario, si no se cuenta inicialmente, con el diseño de un Modelo de Cadena de Valor, al margen de contar con los medios y recursos reformulados a presupuestos más convenientes para su modernización y logro de dichos objetivos. En consecuencia, para cumplir con los objetivos estratégicos de gestión del Canal Universitario, en el presente documento, se propone el estudio pormenorizado de las etapas de formulación de un Modelo de Cadena de Valor adecuado a Televisión Universitaria Canal 13 TVU.

## **7. JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA TEÓRICA**

El presente trabajo de grado se encuentra comprendido dentro el estudio del campo de la administración estratégica, incidiendo por las características del caso elegido en la logística, cuyo relacionamiento fundamental está basado en la "Cadena de Valor", concepto propuesto por Michael E. Porter, que identifica formas de generar

mayor beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva.

Nuestra justificación teórica, si bien se asienta en el campo específico señalado anteriormente, consideramos que el desarrollo e implementación de este proyecto de tesis representa la aplicación de todo el conocimiento adquirido en el transcurso de la maestría y la integración de todas las áreas del conocimiento para generar mejoras en los procesos administrativos de Canal 13 Televisión Universitaria. Es importante para nosotros, como gestores de nuevo conocimiento, comprender la aplicación de instrumentos de competitividad y logística en casos reales de empresas que requieren estandarización de procesos e incrementos en productividad evidentes.

## **8. JUSTIFICACIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA**

Canal 13 Televisión Universitaria, recientemente ha encarado con seriedad y responsabilidad el fortalecimiento de su trabajo para brindar una propuesta televisiva seria, responsable y de servicio a la sociedad, pretende convertirse en referente nacional y en actor articulador de la UMSA y la Sociedad, para transferir en su beneficio todas las actividades institucionales enmarcadas en los principios, fines y objetivos de la UMSA; para ello ha elaborado un Plan Estratégico que implica siete objetivos estratégicos que son descritos en el capítulo de Propuesta del presente documento.

## 9. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

El enfoque de la presente tesis se alinea en un orden descriptivo, pues se verifica información obtenida de fuentes primarias y secundarias y, a través de los métodos de inferencia inductiva y deductiva se pretende diseñar un Modelo de Cadena para Canal 13 Televisión Universitaria.

Por tanto, la metodología aplicada será inductiva y deductiva que significa, para el primer caso, un modo de razonar que nos lleva de lo particular a lo general, de una parte a un todo; para el segundo caso, la deducción, es un tipo de razonamiento que nos lleva de lo complejo a lo simple.

Al usarlos métodos de inferencia inductiva y deductiva para alcanzar nuestro objetivo de investigación, decimos que estamos empleando el método inductivo-deductivo, cuyas reglas básicas de operación son:

- a) Observar cómo se asocian ciertos fenómenos, aparentemente ajenos entre sí.
- b) Por medio del razonamiento inductivo, intentar descubrir el denominador común (ley o principios) que los asocia a todos.
- c) Tomando como punto de partida este denominador común (por inducción), generar un conjunto de hipótesis referidas a

los fenómenos diferentes, de los que se partió inicialmente.

- d) Planteadas las hipótesis, deducir sus consecuencias con respecto a los fenómenos considerados.
- e) Hacer investigaciones (teóricas o experimentales) para observar si las consecuencias de las hipótesis son verificadas por los hechos.

Asimismo, se aplicarán técnicas para el relevamiento y análisis de las secuencias de cada fase, como ser técnicas primarias que son las que proporcionan directamente información sobre el tema (libros, artículos, manuales, etc.), y secundarias, las que nos indican cómo y dónde hallar las fuentes primarias.

## **10. HIPÓTESIS ENUNCIATIVA**

Si bien para efectos del tipo de metodología descriptiva para el presente caso no se plantea explícitamente una hipótesis a comprobar; se efectuó indagaciones primarias a cada una de las fases cuyos resultados analíticos, nos condujeron a plantearnos nuestro objetivo siguiente.

## **11. OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general del presente documento es diseñar un modelo de "Cadena de Valor" en Canal 13 Televisión Universitaria a través de la identificación de actividades que se realizan en referido Canal de

Televisión, las cuales deberán encontrarse inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, lo que permitirá realizar un análisis de la actividad empresarial, descomponiendo a la empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

## 12. OBJETIVO ESPECÍFICO

Consideramos que es necesario a través de la experiencia de diseñar un modelo de Cadena de Valor, para la Televisión Universitaria Canal 13, precisar nuestros objetivos específicos tales como:

- Recopilar o inventariar los contenidos teóricos prácticos (documentación relacionada que sustenta al estudio)
- Identificar cada uno de los procesos funcionales que operan en la empresa
- Analizar - diagnosticar sus componentes funcionales
- Formular bases metodológicas teóricas para el diseño de un modelo de cadena de valor

De esta manera, los beneficios resultantes inicialmente del diseño y posteriormente de la implementación de un Modelo de Cadena de Valor - innovador para este tipo de

industria en nuestro medio - para Canal 13 Televisión Universitaria, permitirá desarrollar e integrar las actividades de su Cadena de Valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus competidores. Por lo tanto, se buscará que todas las actividades de la Canal 13 Televisión Universitaria, sean generadoras de valor agregado a través de la minimización de costos, generando ventajas competitivas lo que permitirá maximizar sus beneficios.

### **13. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **13.1 Ámbito geográfico**

La investigación se realizará en la ciudad de La Paz.

#### **13.2 Sector económico**

El estudio se realizará en el sector de las telecomunicaciones correspondiente a los servicios de televisión.

#### **13.3 Institución relacionada**

El presente estudio considera a Canal 13 Televisión Universitaria.

#### **13.4 Área particular**

Se refiere al estudio de los elementos integrantes de la generación de valor en las empresas de televisión y la identificación de los mismos con miras a mejorar sus resultados.

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

### 1. CONCEPTO Y ENFOQUE DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta utilizada por las empresas para identificar actividades que agregan valor a sus productos o servicios; esta herramienta discrimina actividades estratégicas relevantes que permiten comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales<sup>2</sup>.

El concepto de cadena de valor, divide la actividad general de una empresa en actividades tecnológica y económicamente distintas conocidas como actividades de valor. Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos de actividades, actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias, listadas a lo largo de la base del gráfico N° 1, son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta. En cualquier empresa, las actividades primarias pueden dividirse en las cinco categorías genéricas mostradas en el gráfico N° 1. Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> **SÁNCHEZ GÓMEZ**, Gema. "Cuantificación de Valor en la Cadena de Suministro Extendida. Del Blanco Editores, 2008. Pag. 8.

<sup>3</sup> **PORTER**, E. Michael. "Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors" Edition 1980. Copy Righth 1982. Pag. 129.

Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento, el desarrollo de tecnología y la administración de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura de la empresa no está asociada con actividades primarias particulares, sino que apoya a la cadena entera. Por tanto, las actividades de valor son los tabiques discretos de la cadena de valor<sup>4</sup>.

**Gráfico N° 1: Cadena de valor genérica**



Fuente: La Clase Ejecutiva, Periódico La Prensa.

El diseño de esta herramienta para una empresa del sector televisivo, contribuirá a la obtención de una mayor rentabilidad, a través de la creación de productos con valor agregado, el cual será medido por una rentabilidad mayor al de las empresas de la competencia.

La identificación de las actividades de valor para canal 13 Televisión Universitaria, permitirá generar una ventaja competitiva sobre las demás empresas del sector a

<sup>4</sup> PORTER, E. Michael. "Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors". Copy Right 1982. Pag. 133

través de la diferenciación de su producción consecuentemente obtener mayores márgenes de beneficio.

La diferenciación para el caso de Canal 13 Televisión Universitaria, puede originarse en diversos factores inmersos en la propia Universidad. Así por ejemplo, para la producción de material audiovisual televisivo con valor agregado, Canal 13 Televisión Universitaria, podría considerar, como insumo principal para este propósito, el talento de los estudiantes de carreras relacionadas a la actividad televisa, lo que en la teoría de la cadena de valor conocemos como la integración vertical para el diseño de un producto superior<sup>5</sup>.

En las empresas de comunicación oral y escrita el proceso de servicio al cliente se hace muy dinámico, tanto así que los productos presentan características de diferenciación propias en los diferentes productos audiovisuales que llegan al público.

La cadena de valor en las empresas de televisión varía significativamente debido a la amplia gama de usuarios a cuales va dirigida. Para el caso particular de Canal 13 Televisión Universitaria, el diseño de esta herramienta implica el análisis de las siguientes áreas detectadas en la situación problemática del presente documento que son: programación, producción, equipamiento, recursos humanos, y la gestión institucional.

---

<sup>5</sup> AGUIRREAMALLOA, Javier. "Creación de Valor en el Sector TMT", Centro Internacional de las Empresas de Comunicación (CIEC). Universidad de Navarra, Octubre 2008. Pág.5.

## **2. IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE VALOR.**

Esta tarea requiere el aislamiento de las actividades que son tecnológica y estratégicamente distintas<sup>6</sup>. Debemos tomar en cuenta, como profesionales en auditoría financiera, que las actividades de valor y los registros contables casi nunca son las mismas; por lo tanto, no deben considerarse como punto de partida para la identificación de las actividades de valor, por ejemplo, gastos generales y mano de obra directa agrupan a las actividades con tecnologías dispares y separan costos que son parte de la misma actividad.

## **3. ACTIVIDADES PRIMARIAS.**

Genéricamente estas actividades se dividen en cinco categorías como se muestra en el gráfico N° 1, a su vez cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen de las características particulares del sector en la industria y de la estrategia de la empresa. Estas categorías genéricas de actividades primarias son las siguientes:

### **3.1 Logística Interna**

Referida a las actividades asociadas con el recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto. En Canal 13 Televisión Universitaria, esta actividad está relacionada con su estructura de programación cuya característica principal de su producción de contenidos son la Educación y la cultura.

<sup>6</sup> **SLONE**, Rouben. DITTMAN, J. Paul. MENTZER, John T. "Transformando la Cadena de Suministro: Innovando para la creación de valor en todos los procesos críticos". 2010 Harvard Business School. Profit Editorial 2011. Pag. 146.

### **3.2 Operaciones**

Son actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto. En Canal 13 Televisión Universitaria, esta actividad es desarrollada por el departamento de Producción, a través de la producción propia, la co - producción y los enlatados.

### **3.3 Logística Externa**

Se refieren a las actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores. Canal 13 TVU, cuenta con la Jefatura Técnica que se encarga de la transmisión de la señal televisiva.

### **3.4 Marketing y Ventas**

Son aquellas actividades asociadas con la promoción y publicidad del producto cuya finalidad es posicionar el producto en el consumidor. Canal 13 TVU, a través de la publicación de espacios en prensa, conocido como "Contacto UMSA", realiza la difusión de sus actividades de interacción social e información institucional de esta Casa Superior de Estudios; sin embargo estas actividades de difusión resultan parciales e incompletas debido a que no se encuentran estructuradas mucho menos instrumentadas bajo criterios de un enfoque de cadena de valor que proponemos.

### **3.5 Servicios**

Son aquellas actividades asociadas a la post venta, cuyo propósito es mantener el valor del producto en el mercado. Canal 13 TVU, no cuenta con un departamento encargado de medir de forma permanente el impacto de la programación en los televidentes y a través de ello poder tomar medidas correctivas.

El análisis de cada una de las actividades es vital para el diseño de una cadena de valor; para el caso de Canal 13 TVU, así como, para cualquier empresa del sector televisivo.

## **4. ACTIVIDADES DE APOYO.**

Las actividades de valor de apoyo pueden dividirse en cuatro categorías genéricas, como se muestra en el gráfico N° 1. Al igual que las actividades primarias, estas categorías son divisibles en varias actividades de valor distintas que son específicas para un determinado sector industrial.

Estas categorías genéricas de actividades de apoyo son las siguientes:

### **4.1 Abastecimiento**

Se refiere a la función de comprar insumos que serán usados en la cadena de valor de la empresa, que van desde insumos, materiales y activos fijos. Canal 13 TVU, por

pertenecer a la Universidad Mayor de San Andrés, las actividades de contratación de bienes y servicios se realiza de acuerdo a lo establecido en el D.S. N° 181 de junio 28, 2009, que regula la contratación de bienes y servicios, el manejo y la disposición de bienes de las entidades públicas, en forma interrelacionada con los sistemas establecidos en la Ley N° 1178, de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamental (SAFCO). Esta función es realizada por la sección de Administración que depende de la Unidad Desconcentrada Administrativa y Financiera de Canal 13 TVU.

#### **4.2 Desarrollo de Tecnología**

El desarrollo de tecnología hace referencia a la metodología propia de la empresa para llevar adelante sus actividades discretas que van desde sus conocimientos (know-how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso<sup>7</sup>. La mayoría de las actividades de valor usan una tecnología que combina varias sub - tecnologías diferentes que implican diversas disciplinas científicas. El desarrollo de la tecnología para una empresa televisiva consiste en un estudio de las actividades que pueden ser agrupadas en rangos orientados a mejorar los procesos de producción. En Canal 13 TVU, esta actividad se encuentra presente aunque no de forma explícita, en el proceso de diseño de su producción propia y la co-producción<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth "Diagnóstico Organizacional, Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital" ECOE Ediciones 2da. Edición. Bogotá Colombia. Pag. 47.

<sup>8</sup> TELEVISIÓN UNIVERSITARIA TVU CANAL 13. "Política de Programación de Televisión Universitaria - La UMSA en Positivo". Resolución de Directorio No. 026/2009 de 25 de Septiembre de 2009.

### 4.3 Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos se refiere a las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo, compensaciones y generación de compromiso con la empresa<sup>9</sup>. Esta actividad es realizada por el Departamento de Recursos Humanos de la Universidad Mayor de San Andrés. La conformación de los recursos humanos en Canal 13 TVU, por las características de la Institución a la que pertenece, tienen tres procedencias el personal de planta, becas trabajo y practicantes. En la industria televisiva, los recursos humanos se constituyen en un eslabón estratégico para la generación de valor agregado en la producción de contenidos. Así, por ejemplo, en nuestro medio la producción propia de algunas redes de televisión marcan niveles altos de audiencia con relación a otros medios que emiten producción propia del mismo corte, pero que sin embargo, se diferencian, entre otros aspectos, por la estructuración del programa, calidad de señal televisiva, habilidad y carisma de los conductores, entre otros aspectos, que resultan elementos de diferenciación.

### 4.4 Infraestructura de la Empresa

La infraestructura de la empresa consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, gubernamentales y administración de calidad<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> NIETO, Alfonso. IGLESIAS, Francisco. "La Empresa Informativa". Editorial Ariel S.A. 2da. Edición 2000. Pág. 22.

<sup>10</sup> SANCHEZ TABERNO, Alfonso. "Los contenidos de los medios de comunicación: calidad, rentabilidad y competencia", Ediciones Deusto Editorial EdiDe S.L. 2008. Pág. 4.

La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales.

Para una empresa televisiva como Canal 13 TVU, la infraestructura se constituye en una fuente fundamental de ventaja competitiva. Así por ejemplo, las relaciones que mantiene con otras instituciones de educación superior del exterior pueden arribar en alianzas estratégicas para generar programas con alto valor informativo.

## **5. TIPOS DE ACTIVIDAD.**

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividad que desempeñan un papel importante en la cadena de valor.

### **5.1 Directas**

Son actividades directamente implicadas con la creación de valor para el comprador<sup>11</sup>. Esta actividad en Canal 13 TVU, está relacionada con su producción de contenidos de producción propia, co-producción, producción independiente, los cuales se sustentan en los horizontes y definiciones institucionales que considera lo educativo, cultural, científico, de servicio, regional, popular, medio ambiente, género y participación<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> FRANCÉS, Miguel. GAVALDÁ, Josep. "Localidad de los contenidos audiovisuales en la multidifusión digital". Editorial UOC. Primera edición en castellano 2012. Pag. 60.

<sup>12</sup> Canal 13 TVU. "Plan Estratégico Televisión Universitaria - TVU Canal 13 2009 - 2012" Resolución de Directorio No. 032/2009 de 6 de Noviembre de 2009.

## 5.2 Indirectas

Actividades que hacen posible el desempeñar las actividades directas en una base continua, como mantenimiento de instalaciones, operación de los equipos de transmisión, administración de la fuerza de ventas, administración de los diferentes tipos de producción, etc<sup>13</sup>. En Canal 13 TVU, esta actividad se contempla y se refleja en la ejecución del presupuesto para cubrir costos de personal, materiales y servicios en general, estos conceptos permiten desarrollar las otras actividades sobre una base continua.

## 5.3 Aseguramiento de calidad

Son actividades que aseguran la calidad de otras actividades. Para una empresa televisiva como Canal 13 TVU, el seguimiento a los estudios e indicadores de audiencia son determinantes para la toma decisiones y/o ajustes orientados a la retención de la audiencia, en Canal 13 TVU, no se cuenta con una sección o unidad exclusiva dedicada a mencionada actividad.

## 6. ESLABONES DE LA CADENA DE VALOR.

Una cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes<sup>14</sup>. En Canal 13 TVU, las actividades de

<sup>13</sup> **SLONE**, Rouben. **DITTMAN**, J. Paul. **MENTZER** John. "Transformando la Cadena de Suministro: Innovando para la creación de valor en todos los procesos críticos". Harvard Business School 2010. Profit Editorial 2011 Publishing Corporation. Pag. 22.

<sup>14</sup> **HITT**, Michael. **HOSKISSIN**, Robert. "Administración Estratégica: Competitividad y Globalización". 7ma. Edición 2008. Learning Editores S.A. Pag. 24.

valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. Estos eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeña una actividad y el costo o desempeño de otra. Por ejemplo, para la producción propia, la UMSA cuenta con carreras vinculadas a la actividad de Canal 13 TVU, lo cual significa un aspecto estratégico que pueden contribuir a simplificar procesos de selección de personal y costos de remuneraciones.

La tipificación de estos eslabones en la Cadena de Valor de Canal 13 TVU, reflejan la necesidad de coordinar actividades de producción, con actividades de operaciones, logística externa y servicio, el cual tendrá como efecto una producción de contenidos con valor agregado que representará una reducción de costos y aumentará la diferenciación

## **7. ESLABONES VERTICALES.**

Los eslabones verticales son los que existen entre la cadena de una empresa y las cadenas de valor de los proveedores y canales de distribución, estos eslabones son similares a los eslabones dentro de la cadena de valor, es decir la manera en que las actividades de proveedores o del canal son desempeñadas afecta el costo o desempeño de las actividades de una empresa y viceversa.

Los eslabones verticales, como los eslabones dentro de la cadena de valor de una empresa, son ignorados con

frecuencia. Aún si se reconocen, la propiedad independiente de los proveedores o canales o una historia de una relación adversa, pueden impedir la coordinación y la optimización conjunta requerida para explotar los eslabones verticales. Algunas veces los eslabones verticales son más fáciles de lograr con socios aliados o con unidades de negocios vinculadas que con empresas independientes<sup>15</sup>. Por lo tanto, explotar los eslabones verticales requiere de información y de sistemas de información modernos que están creando muchas nuevas posibilidades.

#### **8. LA CADENA DE VALOR DEL COMPRADOR.**

Los compradores también tienen cadenas de valor, y el producto de una empresa representa el insumo para la cadena del comprador. La comprensión de las cadenas de valor de los compradores industriales, comerciales e institucionales, es intuitivamente fácil por sus similitudes a una empresa; mientras que las cadenas de valor caseras son menos intuitivas, pero sin embargo, son importantes. El hogar (y los consumidores individuales en él) abarcan un amplio rango de actividades, y los productos comprados por estos hogares se usan conjuntamente con esta corriente de actividades. Un auto se usa para ir al trabajo y para ir de compras y a pasear, mientras que un producto comestible se consume como parte del proceso de preparar y comer los alimentos.

---

<sup>15</sup> **SLONE**, Rouben. **DITTMAN**, J. Paul. **MENTZER** John. "Transformando la Cadena de Suministro: Innovando para la creación de valor en todos los procesos críticos". Harvard Business School 2010. Profit Editorial 2011. Publishing Corporation. Pag. 22.

ocupantes, es muy posible construir una cadena para aquellas actividades que son relevantes acerca de cómo se usa un producto en particular para ser usada en el análisis de diferenciación<sup>16</sup>.

En resumen, la diferenciación se deriva fundamentalmente de la creación de un valor para el comprador, a través de, una disminución del costo o del aumento de su desempeño.

## **9. PANORAMA COMPETITIVO Y LA CADENA DE VALOR**

El panorama competitivo puede tener un poderoso efecto en la ventaja competitiva, porque conforma la configuración y economía de la cadena de valor. Hay cuatro dimensiones del panorama que afectan la cadena de valor<sup>17</sup>:

### **9.1 Panorama de segmento**

La producción de contenidos audiovisuales es muy amplia y particular, sin embargo, Canal 13 TVU, tiene segmentos definidos por su propia naturaleza orientada al sector educativo, cultural, científico, de servicio, regional, popular, medio ambiente, género y participación; siendo los principales clientes de dos tipos internos y externos

---

<sup>16</sup> **DÍAZ** De, Santos "La lealtad de sus clientes el activo más importante de su empresa", Ediciones Gestión de la Pequeña Empresa 1994. Pag. 186.

<sup>17</sup> **GONZÁLES OÑATE**, "Nuevas Estrategias de Televisión: El Desafío Digital Identidad, Marca, y Continuidad televisiva, Ediciones Ciencias Sociales S.A. 2008, Pag. 112. Los primeros conformado por facultades, carreras, institutos de investigación, estudiantes universitarios

de pre y post grado, docentes y administrativos y los segundos por la población general y empresas estatales y privadas.

## **9.2 Grado de integración**

Refleja el grado al que las actividades se desempeñan en casa en lugar de por empresas independientes, la cadena de valor de Canal 13 TVU, permitirá que este medio de comunicación identifique más claramente los beneficios potenciales resultantes de la integración, resaltando el papel de los eslabones verticales. La estructura de la UMSA, cuenta con los medios necesarios para lograr una adecuada integración vertical, en primer lugar, como mencionamos anteriormente, por el capital humano que se forman en las carreras relacionadas con las actividades de Canal 13 TVU y en segundo, por las redes de televisión universitaria ubicadas dentro del territorio nacional, desde este punto de vista las oportunidades de integración resultan ser estratégicamente favorables para este medio de comunicación.

## **9.3 Panorama geográfico**

Referido al rango de regiones, departamento o provincias en los que opera una empresa. Canal 13 TVU, en este afán de crecimiento y expansión tiene previsto la implementación de la RED TVU UMSA, instrumento que le permitirá llegar al departamento de La Paz y constituirse en la primera RED de carácter regional y para esto ya

obtuvo en forma conjunta permisos de funcionamiento a nivel del departamento, por ello resulta de alta importancia el implementar su expansión.

#### **9.4 Panorama industrial**

El sector industrial en el cual se desenvuelve Canal 13 TVU, actualmente está dada por la presencia de un canal estatal, canales universitarios y la configuración de redes televisivas, que captan una gran parte de los ingresos por publicidad, y que si bien el propósito de su concentración es lograr niveles importantes de audiencia, también lo son los intereses políticos reflejados en presión política por los dueños de estos medios.

#### **10. COALICIONES Y PANORAMA.**

Una empresa puede perseguir los beneficios de un panorama más amplio internamente, o entrar en coaliciones o alianzas con empresas independientes para lograr algunos o todos los beneficios comunes. Las alianzas son tratos a largo plazo entre las empresas que van más allá de las transacciones de mercado normales, pero que no llegan a ser fusión directa<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> **MATEO, Rosario de. BERGÉS SAURA, Laura. SABATER CASALS, Marta.** "Gestión de Empresas de Comunicación". Ediciones y Publicaciones CS Comunicación Social. Primera Edición Sevilla 2009.

Canal 13 TVU, forma parte de la Red Universitaria Boliviana de Información (RUBI); el cual es un espacio de difusión a la sociedad de la labor de la Universidad Boliviana en las áreas académica, investigación e interacción social.

Los canales que conforman la Red RUBI son las siguientes: La Paz, Canal 13 Televisión Universitaria; Oruro, Canal 13 Televisión Universitaria; Potosí, Canal 9 Tele Educativa; Llalagua - Siglo XX, Sistema de Radio y Televisión Universitaria; Sucre, Canal 13 Televisión Universitaria; Tarija, Canal 9 Televisión Universitaria; Cochabamba, Canal 11 Televisión Universitaria; Beni, Canal 11 Televisión Universitaria y Santa Cruz, Canal 13 Televisión Universitaria<sup>19</sup>.

Este panorama geográfico puede permitir que Canal 13 TVU comparta o coordine las actividades de valor para servir a diferentes áreas geográficas y lograr entre todas una diferenciación de producción y por ende ventaja competitiva. Asimismo, lograr una sinergia institucional que permita crear vínculos y relaciones institucionales con las unidades académicas formativas de pre y post grado, de investigación y de interacción social, para canalizar hacia la sociedad las diferentes facetas de actividad que realiza cada unidad, y con ello lograr un posicionamiento regional.

---

<sup>19</sup> **TELEVISIÓN UNIVERSITARIA TVU CANAL 13.** “Plan Estratégico Televisión Universitaria TVU Canal 13”, Resolución de Directorio de Canal 13 TVU No. 032/2009 de 6 de Noviembre de 2009.

## **Servicios**

Para la economía y el marketing, tan en boga e imprescindible por estos días en cualquier sociedad del mundo que se precie de tal, casi como una madre, un servicio es el conjunto de actividades que lleva a cabo internamente una empresa por ejemplo para poder responder y satisfacer las necesidades de un cliente. Es un bien pero se diferencia de este porque siempre se consume en el momento en que es prestado.

Aunque generalmente el servicio es intangible como puede ser en el caso de la gestión de algún tipo de trámite que solicita el cliente a una empresa, también puede ser tangible en el caso por ejemplo de la reparación de algún electrodoméstico.

Entre las características más salientes que se suman a las ya expuestas de intangibilidad y tangibilidad se cuentan: heterogeneidad: dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales, esto tiene que ver con las variaciones de personas o momentos en que el mismo se entrega; inseparabilidad: tanto consumo como producción se producen total o casi simultáneamente; perecibilidad: un servicio no se puede almacenar, principalmente por esto último de inseparabilidad que les comentaba y ausencia de propiedad: aquel que compra un servicio adquiere el derecho a recibirlo pero no es el dueño del mismo.

## **Medios de comunicación**

Los medios de comunicación son unas de las maneras más eficaces y rápidas de transmitir un mensaje, son un vehículo mediante el cual los diferentes poderes de la sociedad pueden ser escuchados. El propósito principal de los medios de comunicación masiva (prensa, revistas, noticieros de radio, y televisión, cine páginas web), es, precisamente, comunicar, pero según su tipo de ideología pueden especializarse en informar, educar, transmitir, entretener, formar, opinar, enseñar, etc.

## **Medios de comunicación masiva: Televisión**

La televisión es un servicio de comunicación que pone a disposición del público mediante técnicas y equipos de telecomunicación contenidos audiovisuales en video y sonido asociado, con finalidad informativa, cultural, publicitaria, comercial o de entretenimiento.

La televisión es el más reciente de los principales medios de comunicación. Pero, el de más rápido desarrollo y que incluso ha desplazado y disminuido el consumo de los otros. Uno de los factores que hicieron posible este rápido desarrollo, fue a la base financiera la que podía recurrir la televisión ya prometía ser el vínculo más eficaz para la propaganda comercial

## **Sistema de Televisión Universitaria**

Un sistema es de televisión universitaria es un conjunto de canales de televisión de propiedad del estado. En tanto, es el estado a través de una institución pública que depende del gobierno, el que se encargará de regular una licencia o permiso mediante la actividad.

En la presente investigación, Canal 13 Televisión Universitaria, forma parte de la Red Universitaria Boliviana de Información (RUBI); el cual es un espacio de difusión a la sociedad de la labor de la Universidad Boliviana en las áreas académica, investigación e interacción social.

Los canales que conforman la Red RUBI son las siguientes: La Paz, Canal 13 Televisión Universitaria; Oruro, Canal 13 Televisión Universitaria; Potosí, Canal 9 Tele Educativa; Llalagua - Siglo XX, Sistema de Radio y Televisión Universitaria; Sucre, Canal 13 Televisión Universitaria; Tarija, Canal 9 Televisión Universitaria; Cochabamba, Canal 11 Televisión Universitaria; Beni, Canal 11 Televisión Universitaria y Santa Cruz, Canal 13 Televisión Universitaria<sup>19</sup>.

### **Gestión**

Del latín gestio, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo

cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

### **Logística de la Televisión**

La logística de televisión se refiere al proceso de planificar, implementar y controlar, en forma efectiva e eficiente, el flujo y almacenaje de la producción y difusión de materiales audiovisuales televisivos, servicios e información relacionada, del punto de origen al punto de consumo, Con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente.

### **Marketing y ventas**

El arte o ciencia del marketing, en su aplicación a los productos, consiste en explicitar los procesos que tradicionalmente han tenido lugar durante el lanzamiento eficaz de un producto al mercado.

### **Infraestructura de un canal de televisión**

Regularmente en la práctica televisiva se tienen dos componentes en la infraestructura el relacionado al ámbito técnico y el vinculado al sector administrativo. En el primer caso existen dos tipos de infraestructura la dedicada a la transmisión (emisión de la señal) que implica ambientes adecuados para el transmisor, torre, antenas, enlaces y otros equipamientos, por otro lado la

dedicada a la producción (elaboración de los materiales audiovisuales o programas televisivos) para lo cual se necesitan salas de producción, de grabación, estudios, depósitos de equipos y otros, en el segundo caso también debemos considerar dos componente para la administración en términos de gestión y para la parte administrativa de la producción televisiva (planificación de la producción).

### **Cadena de valor de una empresa televisiva**

La cadena de valor de las empresas de medios se puede dividir en tres grandes actividades: crear contenidos de medios, su "empaquetamiento" para incorporarlos a componentes digitales o físicos que permitan su difusión

### **Modelo**

Un modelo es un instrumento de dirección estratégica para hacer compatible el valor de un producto y una empresa con su estructura de costes y objetivos de ingresos. Y el desarrollo de un modelo presupone elecciones (políticas, activos y gobernanza) y consecuencias.

### CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se describen todos los aspectos inherentes a la metodología de investigación aplicada en el desarrollo del trabajo y en el relevamiento de la información necesaria.

#### 1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

El presente trabajo se guía por el método deductivo. El método deductivo, es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos y que, por medio de razonamiento lógico pueden deducirse varias suposiciones.

#### 2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación es de carácter analítico - descriptivo. Un estudio analítico - descriptivo, es un tipo de investigación a aplicar para describir un ambiente o circunstancia que se esté presentando.

##### 2.1 Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> **HERNÁNDEZ SAMPIERI**, Roberto, **FERNANDEZ COLLADO** Carlos y **BAPTISTA PILAR**, Lucio "Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill, segunda edición 1991, pag.61.

## **2.2 Investigación Analítica**

Este tipo de investigación consiste en la composición de un todo, descomponiéndole en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos del problema estudiado.

Por tanto, este método descriptivo - analítico, permitirá describir los aspectos relevantes de los documentos proveídos por Canal 13 Televisión Universitaria como ser Manual de Organización y Funciones de la Universidad Mayor de San Andrés; Política de Programación de Televisión Universitaria Canal 13 TVU "La UMSA en Positivo", Plan Estratégico Televisión Universitaria Canal 13 TVU 2008 - 2013, Diagnóstico y Propuesta de Plan Estratégico Red Regional UMSA, Estados Financieros de Canal 13 TVU, a diciembre 31, 2010 y 2009; Planillas de Sueldos y Salarios, Escala Salarial, Manual de Procedimientos de los servicios y los ingresos de ventas de los servicios; para luego puntualizar, analizar e interpretar cada uno de estos componentes.

## **3. UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO.**

La mayoría de los investigadores y autores coinciden en que la población, es el conjunto de todos los casos, objetos u organismos que concuerdan con una serie de especificaciones claramente establecidas.

En el presente estudio, el universo o población se encuentra conformado por todo el personal de Canal 13 TVU. El detalle es el siguiente:

**Cuadro N° 3: Universo o población de estudio.**

| N° | Nombre                              | Cargo  | Años |
|----|-------------------------------------|--|------|
| 1  | Gómez Lizarro, Israel Omar          | Director de Televisión Universitaria                   | 23   |
| 2  | Rodríguez Fernández, Betty          | Jefe Unidad Desconcentrada Administrativa y Financiera | 21   |
| 3  | Orihuela Moscoso, Mario             | Jefe de Sección de Producción                          | 21   |
| 4  | Gutiérrez Toledo, Jorge             | Jefe Sección Técnica                                   | 21   |
| 5  | Medina Madueño, Ana María           | Administradora   | 16   |
| 6  | Ramos Fajardo, Esteban M.           | Productor redacto                                      | 16   |
| 7  | Pardo Hernández, Raimy              | Productor redacto                                      | 16   |
| 8  | Aguilar Álvarez, AnaArminda         | Redactor reportero I                                   | 16   |
| 9  | Peñaranda Andreaury, Luis           | Técnico de Programación                                | 16   |
| 10 | MarazaNoa, Juan Carlos              | Técnico de televisión                                  | 16   |
| 11 | Valencia Alberto                    | Técnico de televisión                                  | 16   |
| 12 | Saravia Carrillo, Silvia del Carmen | Ayudante Contable                                      | 14   |
| 13 | Benito Huyta, Juvenal               | Operador de televisión                                 | 14   |
| 14 | Dávila Yamal, Jorge Antonio         | Operador de televisión                                 | 14   |
| 15 | Gonzales Pérez Ebert                | Operador de televisión                                 | 14   |
| 16 | Morales Mercado, Alberto            | Operador de televisión                                 | 14   |
| 17 | Veizaga Quiroz, Arturo William      | Operador de televisión                                 | 14   |
| 18 | Cruz Mamani, Eusebio                | Operador de televisión                                 | 14   |
| 19 | Flores Choque, Eulogio              | Operador de televisión                                 | 14   |
| 20 | ChávezRodríguez, Mario Felipe       | Redactor reportero I                                   | 14   |
| 21 | Escobar Yapu, José Antonio          | Redactor reportero I                                   | 14   |
| 22 | Suarez Castillo, Diego              | Sonidista  | 14   |
| 23 | Veliz Gira, Álvaro                  | Sonidista  | 14   |
| 24 | IbietaCampoverde, María Luisa       | Secretaria ejecutiva                                   | 13   |
| 25 | Tapia Machicado, Ronald Luis        | Videotecario   | 11   |
| 26 | Calderón Paredes, Reynaldo          | Camarógrafo editor                                     | 10   |
| 27 | Cruz Amaru, Valentín                | Camarógrafo editor                                     | 10   |
| 28 | MendizabalTórrico, Jorge            | Encargado de Publicidad                                | 10   |
| 29 | Jordán Rodríguez, Mauricio          | Auxiliar técnico                                       | 7    |
| 30 | Condori Huertas, Roberto            | Auxiliar técnico                                       | 7    |
| 31 | Quispe Pacohuanca, Faustino         | Auxiliar de oficina                                    | 6    |
| 32 | ZegalesJarro, Nadia Heidy           | Portera  | 2    |

Fuente: elaboración propia

#### 4. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población, digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

Básicamente las muestras son categorizadas en dos grandes ramas: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas. La categorización anterior se basa fundamentalmente en las características de la población, el tamaño de la muestra y a través de una selección aleatoria y/o mecánica de las unidades de análisis.

En la muestra no probabilística, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de los investigadores o del que hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo de personas, y desde luego las muestras seleccionadas por decisiones subjetivas tienden a estar sesgadas. En conclusión, elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística, depende de los objetivos del estudio, del esquema de la investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> **HERNÁNDEZ SAMPIERI**, Roberto, **FERNANDEZ COLLADO** Carlos y **BAPTISTA PILAR**, Lucio "Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill, segunda edición 1991, pag.207.

Por consiguiente, para en la presente investigación, se toma en cuenta el muestreo no probabilístico en virtud a que es la que más se ajusta a nuestro estudio bajo la modalidad de juicio.

Por lo tanto, para la presente investigación estructuramos una muestra, tanto, para el personal ejecutivo, como para el personal operativo, de canal 13 Televisión Universitaria.

La muestra para el personal ejecutivo se encuentra conformada por la totalidad de los ejecutivos de Canal 13 Televisión Universitaria, para lo cual se han considerado los siguientes criterios:

- el personal ejecutivo de Canal 13 Televisión Universitaria se constituyen en los directos involucrados en la gestión de las actividades ejecutiva, de supervisión y de control que desarrolla mencionado medio de comunicación, y
- el conocimiento de la entidad que se refleja en los años de servicio prestados en el Canal Universitario.

Para la selección de la muestra del personal operativo, se realizó tomando en cuenta los criterios mencionados anteriormente para la selección de la muestra del personal ejecutivo.

El detalle es el siguiente:

**Cuadro N° 4: Selección de la muestra**

| <b>N°</b> | <b>Nombre</b>             | <b>Nivel</b> | <b>Cargo</b>   | <b>Años</b> |
|-----------|---------------------------|--------------|--|-------------|
| 1         | Omar Gómez Lizarro        | Ejecutivo    | Director de Televisión Universitaria                   | 23          |
| 2         | Betty Rodríguez Fernández | Ejecutivo    | Jefe Unidad Desconcentrada Administrativa y Financiera | 21          |
| 3         | Mario Orihuela Moscoso    | Ejecutivo    | Jefe de Sección de Producción                          | 21          |
| 4         | Jorge Gutiérrez Toledo    | Ejecutivo    | Jefe Sección Técnica                                   | 21          |
| 5         | Ana María Medina Madueño  | Operativo    | Administradora   | 16          |
| 6         | Luis Peñaranda Andreauzy  | Operativo    | Técnico de Programación                                | 16          |
| 7         | Eulogio Flores Choque     | Operativo    | Operador de televisión                                 | 14          |
| 8         | Álvaro Veliz Gira         | Operativo    | Sonidista  | 14          |

**Fuente:** Elaboración propia

## **5. FUENTES Y DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Las fuentes de investigación e instrumentos de relevamiento de información han servido de herramientas para poder estructurar el trabajo de investigación.

### **5.1 Fuentes de información**

Se dividen en dos grupos:

- **Fuentes Primarias:** Son todas aquellas que permiten obtener información de primera mano, es decir, donde se origina la información. Para el presente trabajo se ha utilizado la entrevista estructurada y la observación directa.

- **Fuentes Secundarias:** Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema a investigar, como los libros, tesis de grado, folletos, sitios en internet relacionados con la actividad de producción de materiales audiovisuales.

## 5.2 Diseño de los instrumentos de relevamiento de información

Para el trabajo de campo se ha realizado el diseño de una entrevista estructurada. Esta entrevista ha sido elaborada para funcionarios de los niveles tanto ejecutivo y operativo de canal 13 TVU. La entrevista fue orientada a funcionarios directamente involucrados con las actividades de: producción, programación y emisión de la actividad televisiva de Canal 13 TVU.

**Cuadro N° 5 Técnicas de investigación**

| Técnica             | Instrumento  | Instrumento logístico              | Objetivo  | Sujetos de investigación  |
|---------------------|--|------------------------------------|---|---|
| Entrevista          | Cuestionario de relevamiento de información diseñada para Personal Ejecutivo y Personal Operativo. | - Papel y bolígrafo<br>- Grabadora | Investigar sobre los procesos y los recursos que se utilizan para la programación, producción y emisión de la señal televisiva de Canal 13 TVU. | Funcionarios de nivel ejecutivo y operativo de Televisión Universitaria (muestra seleccionada) relacionados directamente con la actividad televisiva de Canal 13 TVU. |
| Observación directa | Visualización  | Fichas de apuntes y bolígrafos     | Observar las actividades y procesos de producción, programación, mantenimiento y expansión de la señal televisiva                               | Funcionarios de nivel ejecutivo y operativo de Televisión Universitaria (muestra seleccionada) relacionados   |

---

| Técnica | Instrumento | Instrumento logístico | Objetivo         | Sujetos de investigación                                  |
|---------|-------------|-----------------------|------------------|---|
|         |             |                       | de Canal 13 TVU. | directamente con la actividad televisiva de Canal 13 TVU. |

Fuente: Elaboración propia.

## 6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

En el presente trabajo de investigación, la recopilación de datos obtenidos por medio de entrevistas, observación directa y la investigación documental, han sido procesadas en el paquete Microsoft Excel del entorno Windows, que ha permitido estructurar nuestras conclusiones y recomendaciones que ampliamos en el capítulo VI de la presente tesis.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO PRÁCTICO**

Este capítulo está dedicado con exclusividad al proceso de análisis y evaluación de los resultados, obtenidos mediante el diagnóstico que se ha realizado a través de los instrumentos de relevamiento de información, tales como la entrevista estructurada y la observación directa.

Los resultados de la aplicación de cada uno de los instrumentos, se han utilizado para realizar las conclusiones y posteriormente las recomendaciones de la investigación.

A continuación, se procede a describir los resultados de la aplicación de los instrumentos de relevamiento de información, investigación documental y el procedimiento de observación directa, realizada en función del objetivo específico:

#### **1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

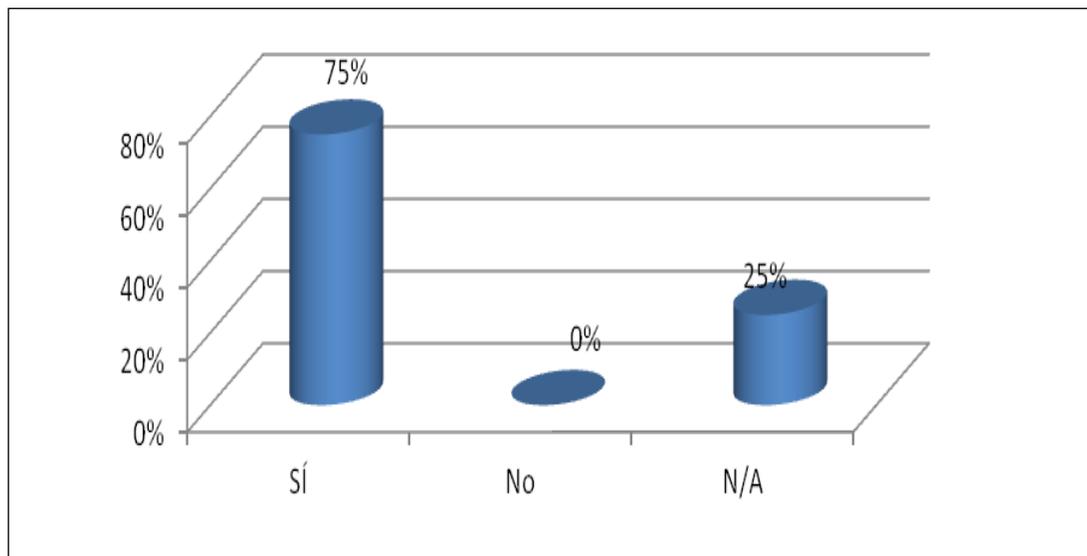
Los siguientes cuadros muestran los resultados de la entrevista estructurada que se ha realizado a funcionarios tanto del nivel ejecutivo como operativo de Canal 13 TVU.

##### **1.1 Resultados de la investigación - Personal Ejecutivo de Canal 13 TVU.**

**PREGUNTA 1**

¿Cree usted que Canal 13 TVU, mejoraría sus actividades estructuradas a través del establecimiento de modelos y patrones formales para su organización y procedimientos administrativos y financiero - contable?

**Gráfico N° 2: Mejoramiento de actividades estructuradas.**



**Elaboración Propia.**

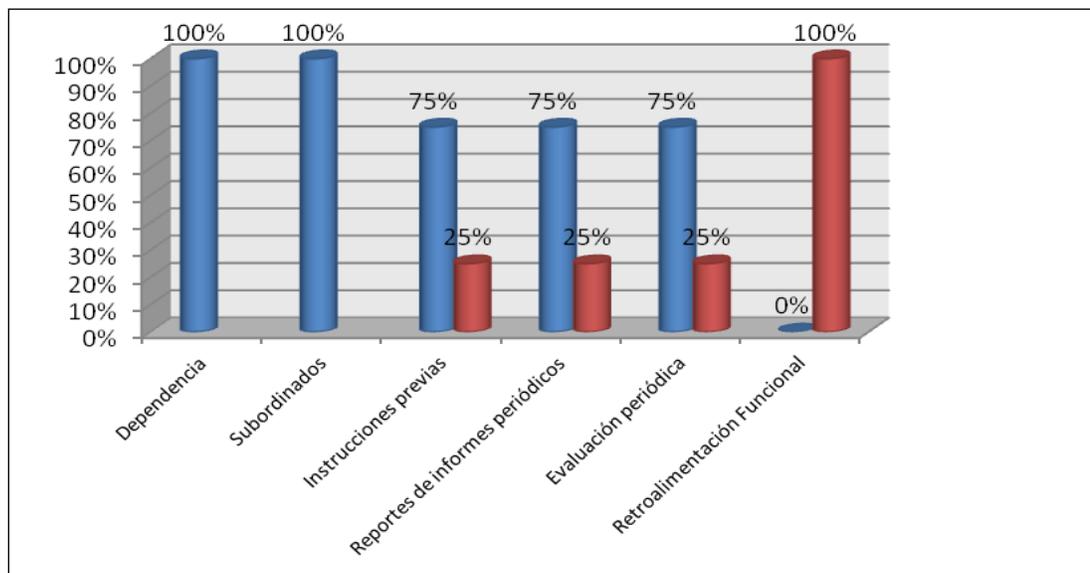
Como se puede apreciar en el cuadro el 75% del personal ejecutivo de Canal 13 TVU, considera que el establecimiento de modelos y patrones formales pueden contribuir a mejorar sus actividades estructuradas de organización y procedimientos administrativos y financiero - contable.

## PREGUNTA 2

¿Están claramente definidas y liderizadas las actividades desarrolladas en los sectores?, se tiene:

- Dependencia
- Subordinados
- Instrucciones previas
- Reportes de informes periódicos
- Evaluación periódica
- Retroalimentación Funcional.

**Gráfico N° 3: Lideración de Actividades**



**Fuente: Elaboración Propia.**

Los resultados de la pregunta realizada muestran que el 100% de los entrevistados consideran que existe Dependencia y Subordinación en las actividades que desarrollan; el 75% de los ejecutivos entrevistados señalan que existe instrucciones previas y un 25% señala lo contrario; similar comportamiento se aprecia en lo

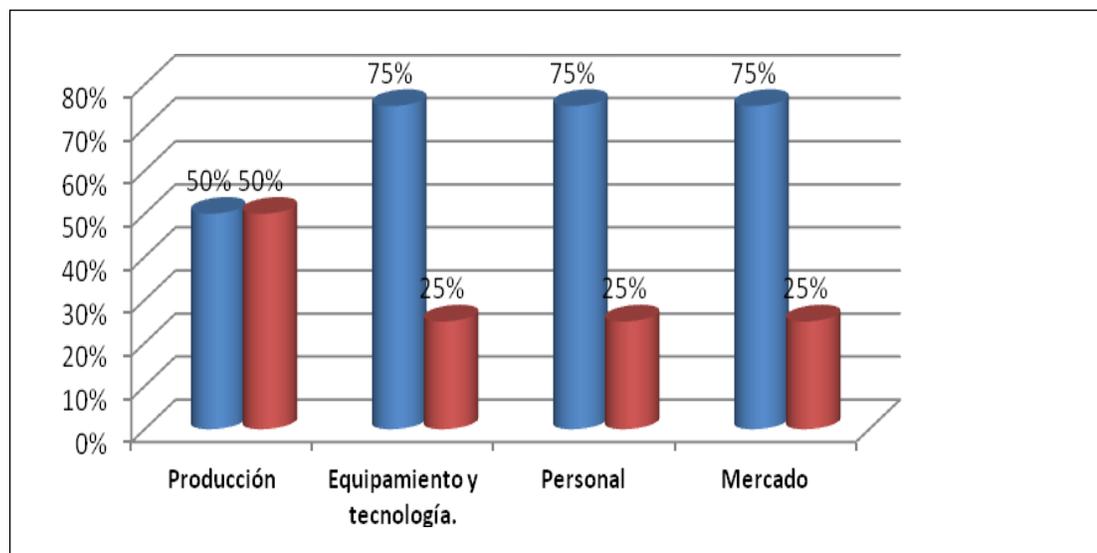
referente a la emisión de reportes internos y a evaluaciones periódicas; por otro lado, un 100% de los entrevistados señalan que no existe retroalimentación funcional en las actividades que desarrollan.

### PREGUNTA 3

¿Conoce de las ventajas y desventajas de la competencia que afronta?

- Producción
- Equipamiento y tecnología.
- Personal
- Mercado

**Gráfico N° 4: Ventajas y desventajas de la competencia**



Fuente: Elaboración propia.

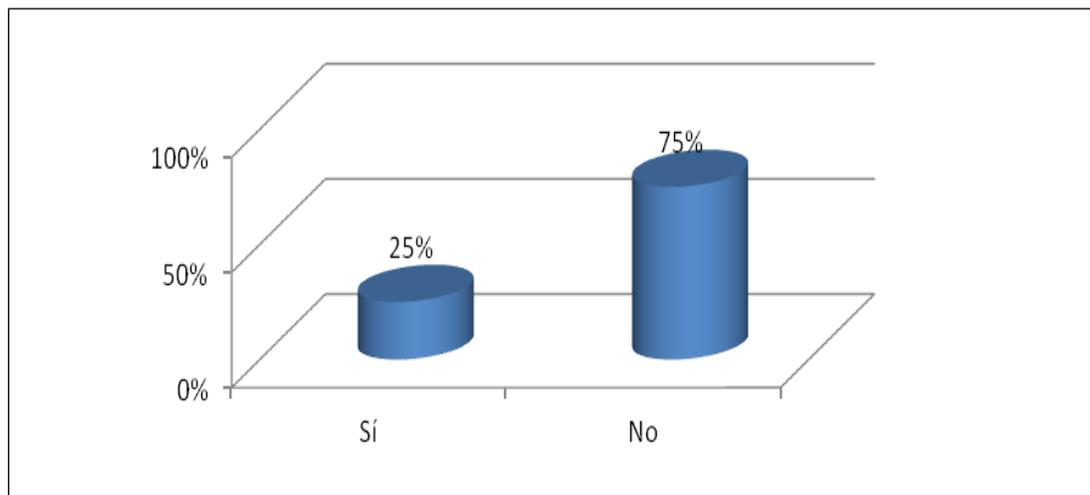
Los resultados de la pregunta nos permiten apreciar que el 50% de los entrevistados conocen sobre las ventajas y desventajas de la producción y el restante 50% afirma lo

contrario; un 75% afirma que tiene conocimiento respecto al equipamiento y tecnología y el 25% señala que no tiene conocimiento sobre ventajas y desventajas referente al equipamiento y tecnología; similar comportamiento se observa al realizar si se conocen las ventajas y desventajas de personal y mercado.

#### **PREGUNTA 4**

¿Conoce los beneficios que constituye la adecuación de un modelo de cadena de valor?

**Gráfico N° 5: Beneficios del Modelo de Cadena de Valor**



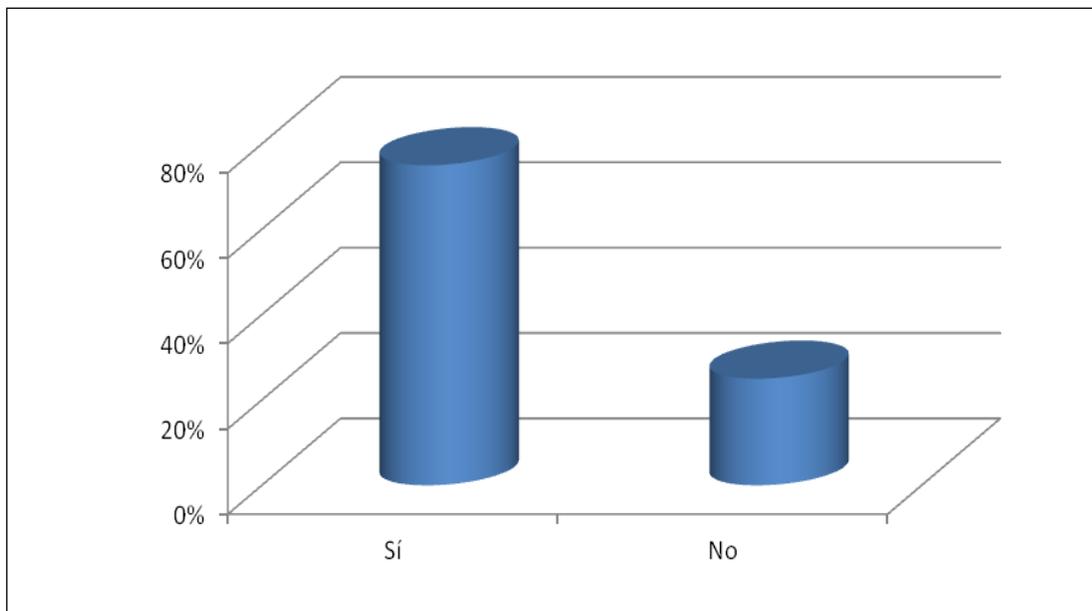
**Fuente:** Elaboración propia

Los resultados de la pregunta ayudan a verificar que el 75% de los entrevistados desconocen los beneficios de la adecuación de un modelo de cadena de valor, Asimismo, el 25% afirma que si conocen.

**PREGUNTA 5**

¿Usted cree que un modelo de Cadena de Valor, en el sentido de integrar las actividades de los sectores con valor agregado, optimizaría costos y beneficios para Canal 13 TVU?, ¿sería bien recibido?

**Gráfico N° 6: Costos y beneficios del Modelo de Cadena de Valor.**



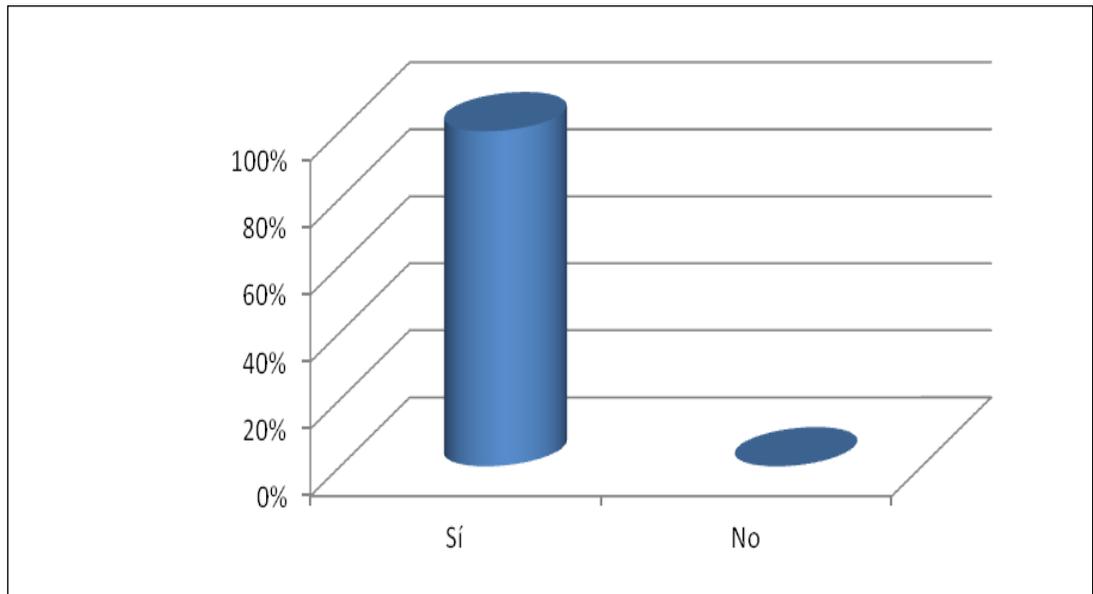
**Fuente: Elaboración propia.**

Las respuestas a esta pregunta ayudan a analizar y considerar que el 75% de los ejecutivos entrevistados consideran que un modelo de Cadena de Valor que integre actividades de valor para optimizar costos y beneficios para Canal 13 TVU sería bien recibido.

### PREGUNTA 6

¿Estaría dispuesto a contribuir en el desarrollo como en su implementación de un modelo de Cadena de valor que se pone a consideración del presente trabajo de grado?

**Gráfico N° 7: Implementación de un Modelo de Cadena de Valor.**



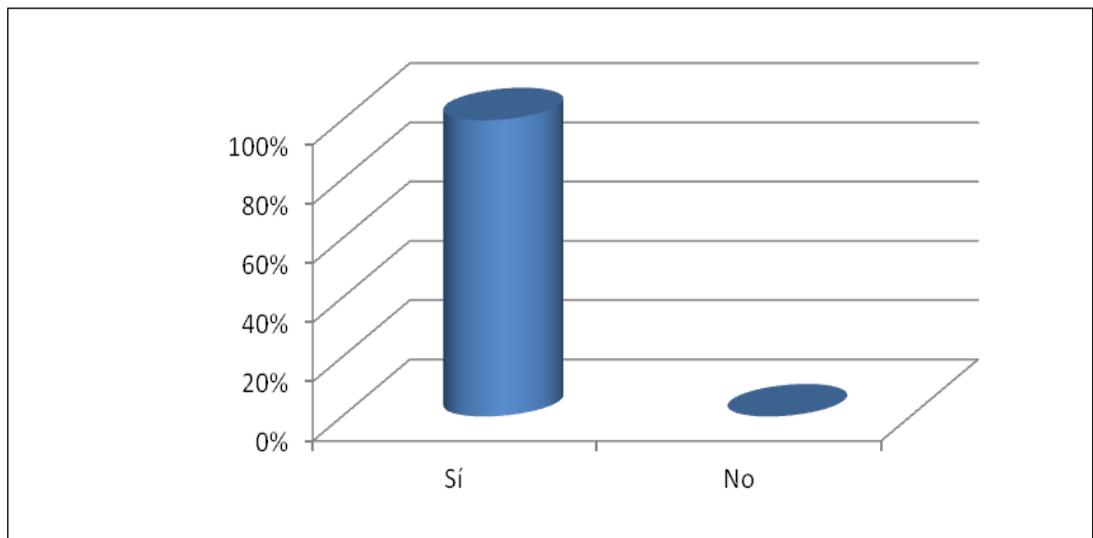
**Fuente:** Elaboración propia

La respuesta a esta pregunta es elocuente al mostrarnos que el 100% de los ejecutivos entrevistados están dispuestos a contribuir en el desarrollo, como en su implementación, de un modelo de Cadena de valor que se pone a consideración en el presente trabajo de grado.

**PREGUNTA 7**

¿Cree usted que un Modelo de Cadena de Valor para Canal 13 TVU, contribuiría a la efectividad, eficiencia y economía de sus actividades?

**Gráfico N° 8: Efectividad, Eficiencia y Economía de las actividades.**



**Fuente:** Elaboración propia

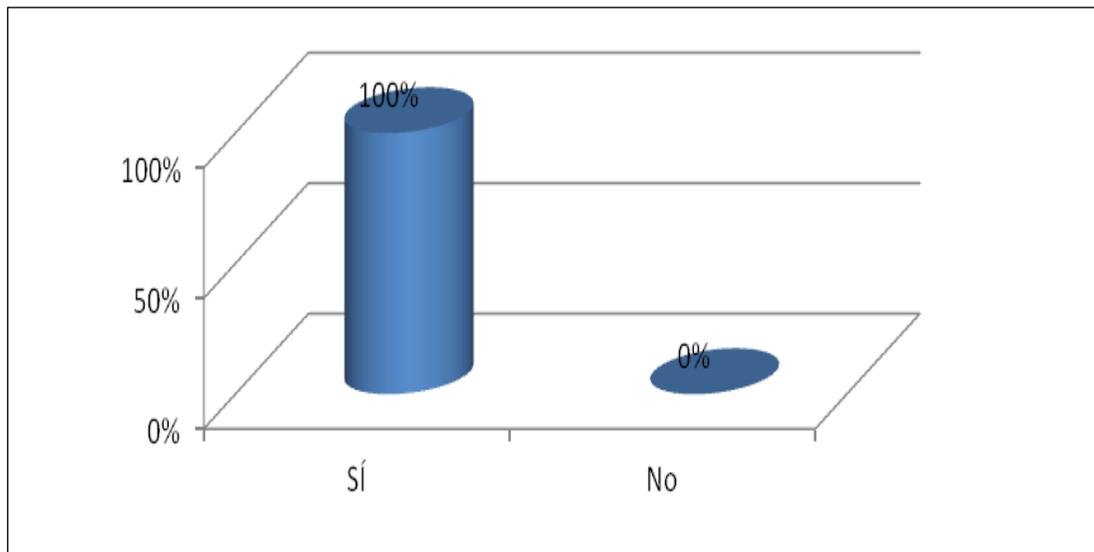
La respuesta al presente cuestionamiento es concluyente al mostrarnos que el 100% de los ejecutivos entrevistados consideran que la implementación de un modelo de Cadena de valor puede contribuir a la efectividad, eficiencia y economía de sus actividades.

## 1.2 Resultados de la investigación - Personal Operativo

### PREGUNTA 1

¿Cree usted que Canal 13 TVU, mejoraría sus actividades estructuradas a través del establecimiento de modelos y patrones formales para su organización y procedimientos administrativos y financiero - contable?

**Gráfico N° 9: Mejoramiento de actividades estructuradas**



**Fuente: Elaboración Propia**

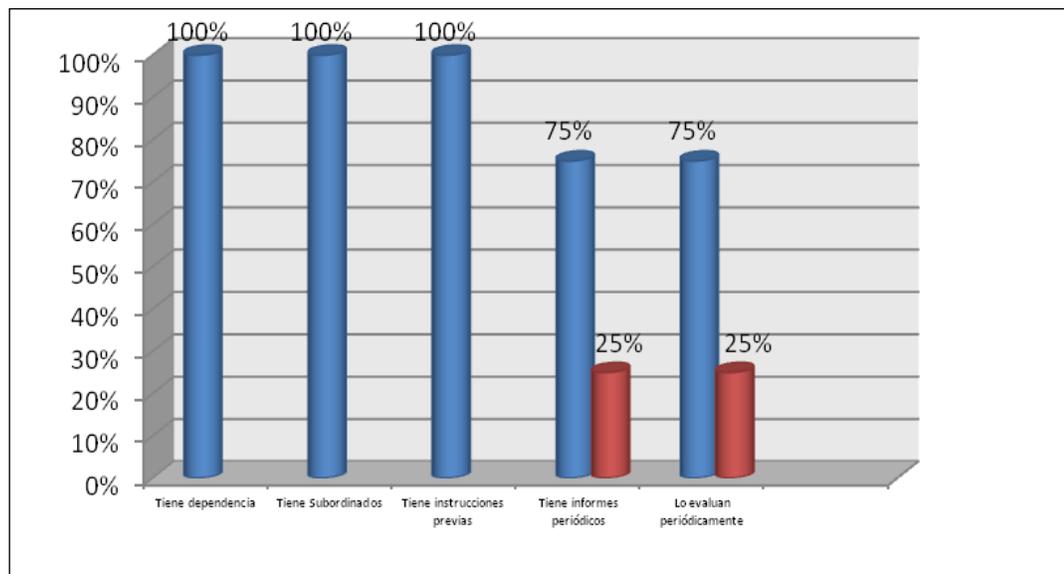
Como se puede apreciar en el cuadro el 100% del personal operativo de Canal 13 TVU considera que el establecimiento de modelos y patrones formales pueden contribuir a mejorar sus actividades estructuradas de organización y procedimientos administrativos y financiero - contable.

## PREGUNTA 2

¿Están claramente definidas y liderizadas las actividades desarrolladas en los sectores?, tienen:

- dependencia
- subordinados
- instrucciones previas
- informes periódicos
- evaluaciones periódicas.

**Gráfico N° 10: Lideración de Actividades**



**Fuente: Elaboración propia.**

Los resultados de la pregunta realizada muestran que el 100% de los entrevistados consideran que existe dependencia, subordinación e instrucciones previas en las actividades que desarrollan; asimismo, el 75% de los entrevistados señalan que existe emisión de reportes

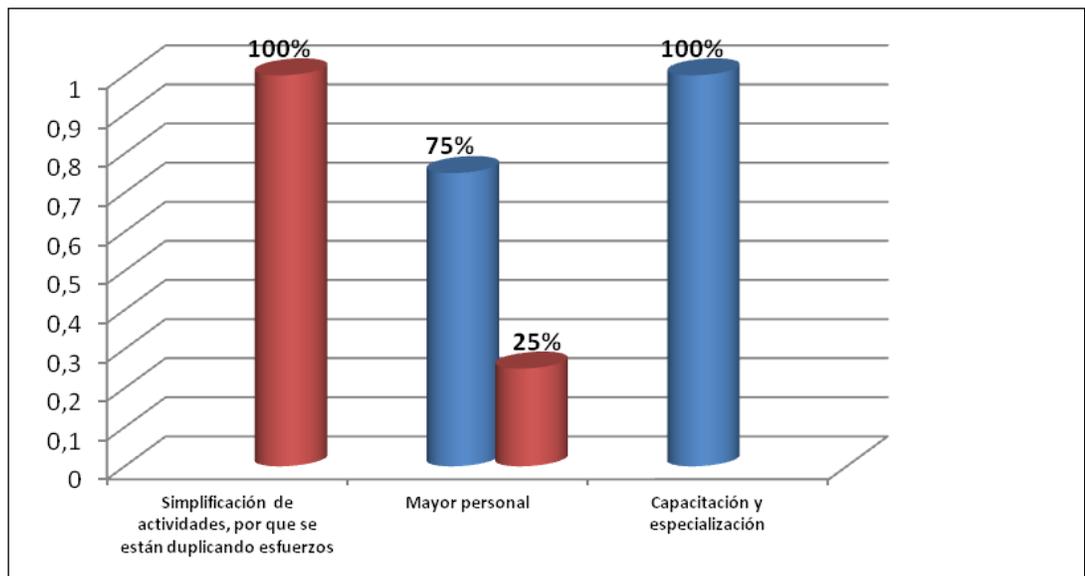
internos y evaluaciones periódicas; sin embargo el 25% restante afirman lo contrario.

### PREGUNTA 3

¿Cree usted que las actividades que son desarrolladas por usted o su área requieren?:

- simplificación de actividades, porque se están duplicando esfuerzos
- mayor personal
- capacitación y especialización.

**Gráfico N° 11: Necesidades de las actividades**



**Fuente: Elaboración propia**

Las respuestas a esta pregunta nos permiten apreciar que el 100% del personal entrevistado indican que sus actividades realizadas requieren simplificación debido a

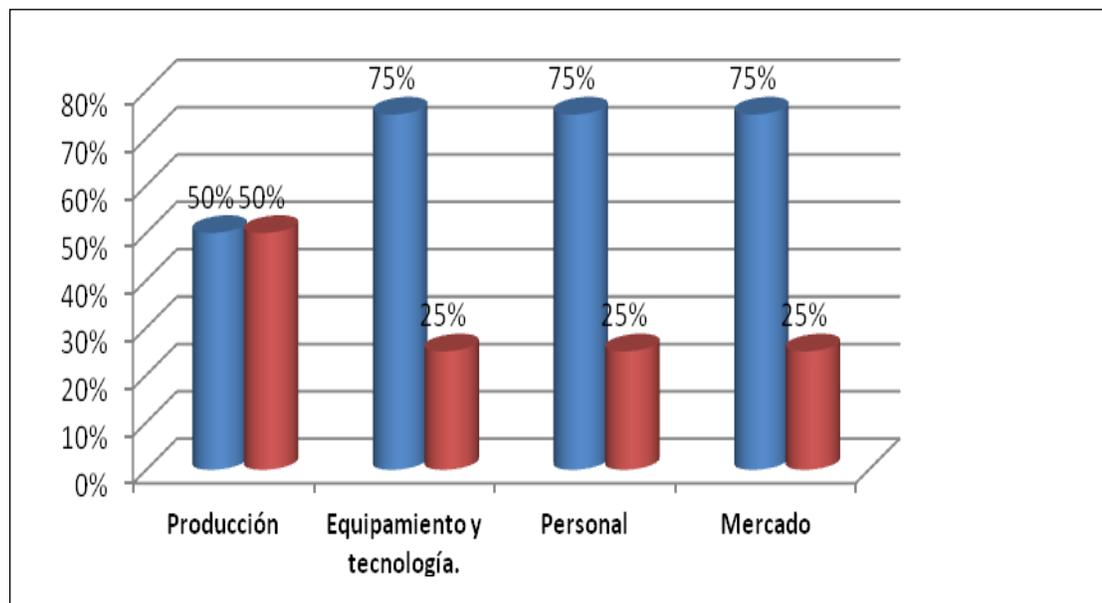
que consideran que se están duplicando esfuerzos, asimismo el 75% de los entrevistados señalan que se requiere mayor personal, por otro lado, el 100% del personal entrevistado afirman que se requiere especialización y capacitación.

#### PREGUNTA 4

¿Conoce de las desventajas y ventajas de la competencia que afronta?:

- producción
- equipamiento y tecnología.
- personal
- mercado

Gráfico N° 12 Ventajas y desventajas de la competencia



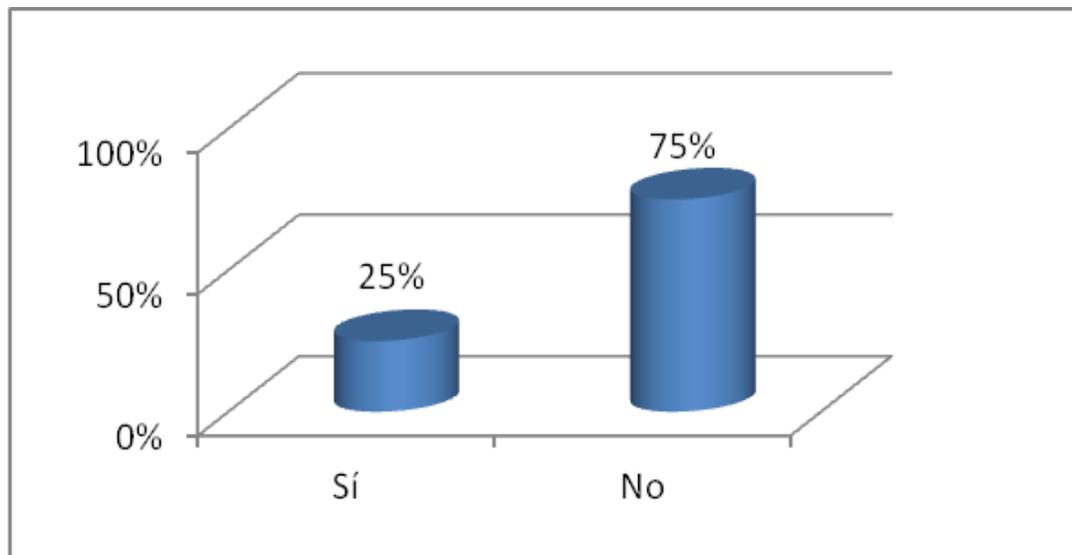
Fuente: Elaboración propia.

Con relación a la indagación sobre ventajas y desventajas de la competencia relativas a la producción, equipamiento y tecnología, personal y mercado que afronta el Canal Universitario, los resultados de la pregunta nos muestran lo siguiente: el 50% de los entrevistados conocen sobre las ventajas y desventajas de la producción y el restante 50% afirma lo contrario; un 75% afirma que tiene conocimiento respecto al equipamiento y tecnología y el 25% señala que no tiene conocimiento sobre ventajas y desventajas referente al equipamiento y tecnología; similar comportamiento se observa con respecto a si conocen las ventajas y desventajas de personal y mercado.

#### **PREGUNTA 5**

¿Conoce de los beneficios que constituye la adecuación de un modelo de cadena de valor?.

**Gráfico N° 13: Beneficios de la implementación de un Modelode Cadena de Valor**



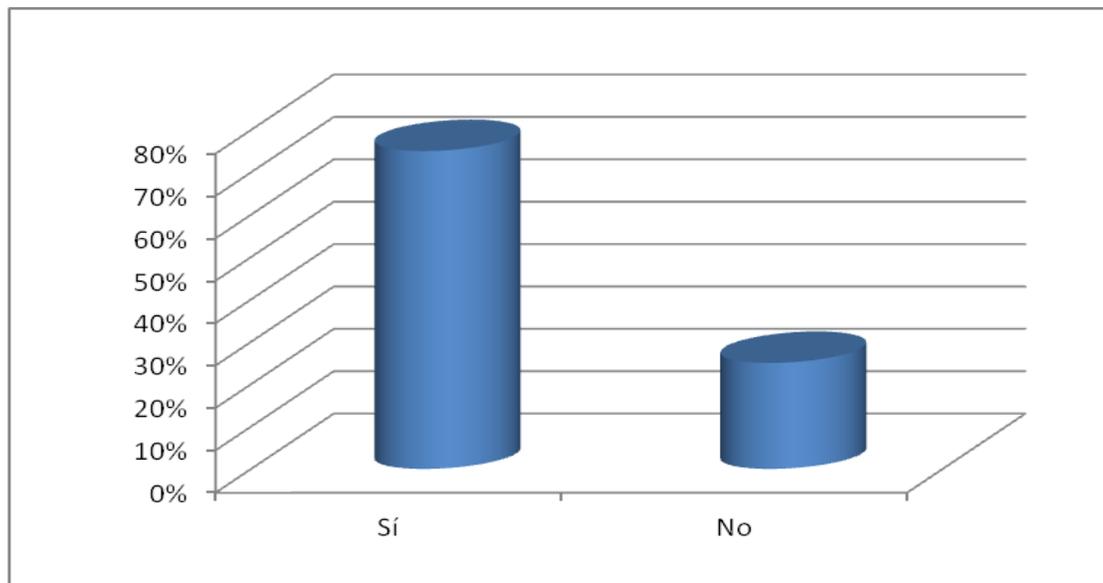
Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la pregunta ayudan a verificar que el 75% de los entrevistados desconocen los beneficios de la adecuación de un modelo de cadena de valor, Asimismo, el 25% afirmanno tener conocimiento.

#### **PREGUNTA 6**

¿Usted cree que un modelo de Cadena de Valor, en el sentido de integrar las actividades de los sectores con valor agregado, optimizaría costos y beneficios para Canal 13 TVU?, ¿sería bien recibido?

**Gráfico N° 14: Costos y beneficios de un Modelo de Cadena de Valor.**



**Fuente: Elaboración Propia.**

Las respuestas a esta pregunta ayudan a analizar y considerar que el 75% del personal operativo entrevistado

afirman que un modelo de Cadena de Valor sería bien recibido para optimizar costos y beneficios para Canal 13 TVU.

## 2. RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA.

Como resultado del procedimiento de observación directa realizada a las instalaciones de Canal 13 TVU, ubicadas en la Av. 6 de Agosto N° 2966, y con base en la estructura funcional de este medio de comunicación, a continuación configuramos la siguiente estructura funcional de Canal 13 TVU, así como las secciones que la componen para el desarrollo de su actividad televisiva.

**Gráfico N° 15: Estructura funcional y sectores de Canal 13 Televisión Universitaria.**



Fuente: Elaboración Propia

**Nivel de decisión:**

**Directorio**

El Directorio se constituye en la máxima instancia de decisión y se encuentra dirigida por el Rector, pero que por labores multidisciplinarias, hasta la fecha sólo encabeza un representante; el Secretario Ejecutivo de la FUL o su representante; el Secretario Ejecutivo de la FEDSIDUMSA o su representante permanente. Además, esta instancia está conformada por estudiantes representantes del centro de estudiantes y Jefe de Carrera o su representante de las carreras concernientes a la especialidad de un medio de comunicación; es decir, técnica, electrónica, ciencias de la educación y comunicación.

**Nivel ejecutivo:**

**Dirección**

Sus actividades principales son planificar, organizar, dirigir, coordinar, elaborar y controlar la producción y difusión de materiales audiovisuales de corte televisivo, en el marco de los objetivos, fines y principios de la Universidad Boliviana y de la Universidad Mayor de San Andrés.

Actualmente Canal 13 Televisión Universitaria está bajo la dirección del Lic. Omar Gómez Lizarro.

## **Secciones:**

### **Jefatura de Prensa**

La actividad principal de esta Jefatura es la elaboración de material televisivo de géneros periodísticos - informativos.

### **Jefatura de Producción**

La principal actividad de la Jefatura de Producción consiste en el proceso de elaboración de géneros y formatos televisivos que nos sean de carácter periodístico - informativo.

### **Jefatura de Programación**

La actividad fundamental es el diseño y ejecución de los contenidos, la parrilla de programación y la continuidad de esta última.

### **Jefatura Técnica**

Se encarga de las actividades técnicas de la expansión de la señal de la actividad televisiva, así como el mantenimiento de estos equipos.

### **Unidad Desconcentrada Administrativa y Financiera**

Facilitar información y documentación oportuna para la toma de decisiones por las instancias de dirección y gobierno facultativo, con el fin de contribuir al logro de objetivos y metas apoyando a las unidades académicas, investigación y postgrado en la parte administrativa financiera, en cumplimiento a normas y reglamentos vigentes emanadas del Gobierno Universitario, Facultativo, Decanato y Dirección Administrativa Financiera.

## CAPITULO V

### PROPUESTA

La propuesta tiene por objetivo pretender validar de manera objetiva, organizacional y social, en base a la teoría, la importancia del concepto de "cadena de valor", en base a la propuesta del economista Michael E. Porter, aplicado a Canal 13 Televisión Universitaria de la Universidad Mayor de San Andrés, entidad que desarrolla sus actividades dentro la industria televisiva en nuestro país.

Con la finalidad de acceder a elementos sólidos que permitan contar con una percepción clara de esta propuesta, se ha elegido a Canal 13 Televisión Universitaria, caracterizado por constituirse en un medio opcional en propuesta televisiva, tanto a nivel de programación como de producción, cuyos rasgos más importantes son la educación y la cultura, con énfasis en lo regional y popular, con fuerte compromiso de servicio a la sociedad y al país, a través del análisis de la información y documentación, que ampliamente y gentilmente nos facilitaron; aprovechando a la vez nuestro constante agradecimiento.

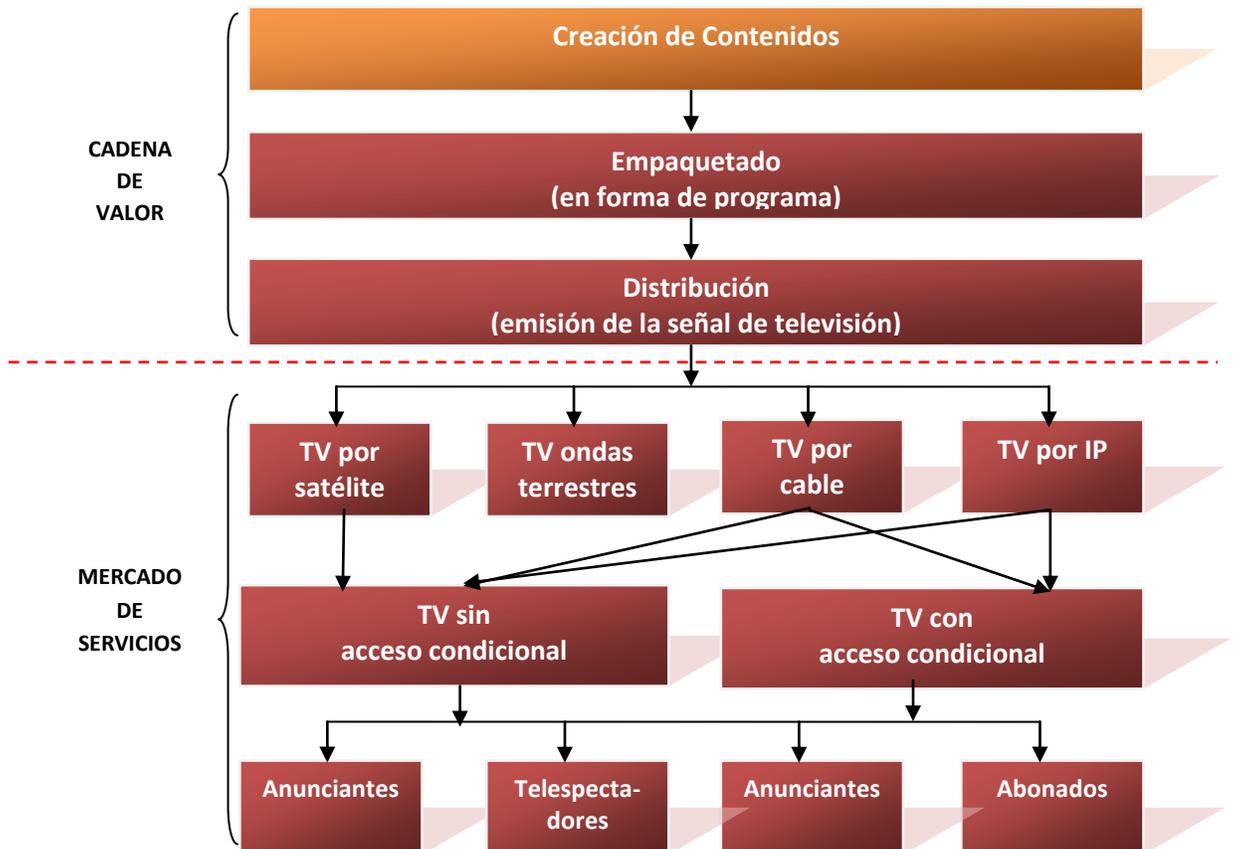
Debemos señalar, que el enfoque de la cadena de valor, es compatible con otros métodos modernos de enfoque multidimensional, balance score card - BSC (cuadro de mando integral), sistemas de evaluación de información ejecutiva, worldclassfinance, key preformase indicators y

otros que desde el momento tienen relación interactuante con el proceso estratégico del Canal Universitario y que resultan motivantes para el desarrollo de posteriores trabajos de grado.

## 1. FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE CADENA DE VALOR

De acuerdo a los resultados de la presente investigación concluimos que la cadena de valor de las empresas de medios televisivos, y para el caso particular de Canal 13 Televisión Universitaria, sus actividades primarias pueden estructurarse en tres grandes actividades, Creación de contenidos, Empaquetado y Distribución, como mostramos en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 16: Cadena de Valor del Servicio audiovisual



Fuente: Elaboración propia

### 1.1 Cadena de valor del servicio audiovisual

En el ápice de la pirámide apreciamos que la primera actividad en la cadena de valor del servicio audiovisual es la creación de contenidos por las cadenas de televisión (o las productoras), luego son empaquetados en forma de programas para finalmente ser emitidos (distribuidos) a través de la señal de televisión. En la base nos encontramos con los anunciantes y los telespectadores, o abonados si se trata de televisiones de pago, que además constituyen dos mercados separados condicionados por sus respectivas fuentes de ingresos: el primero, la publicidad y el segundo, las cuotas de abono. Entre estos dos universos, y acotados en el gráfico por líneas discontinuas, nos encontramos con el "mercado del servicio portador de difusión de la señal audiovisual", lo que comúnmente conocemos como canales de televisión que emiten por ondas terrestres que, ya sea a nivel estatal, autonómico o local, requieren de una red de telecomunicaciones que les permita llegar a esos usuarios finales. Asimismo, afrontan una determinada regulación en tanto que prestan un servicio público esencial como es la difusión de televisión.

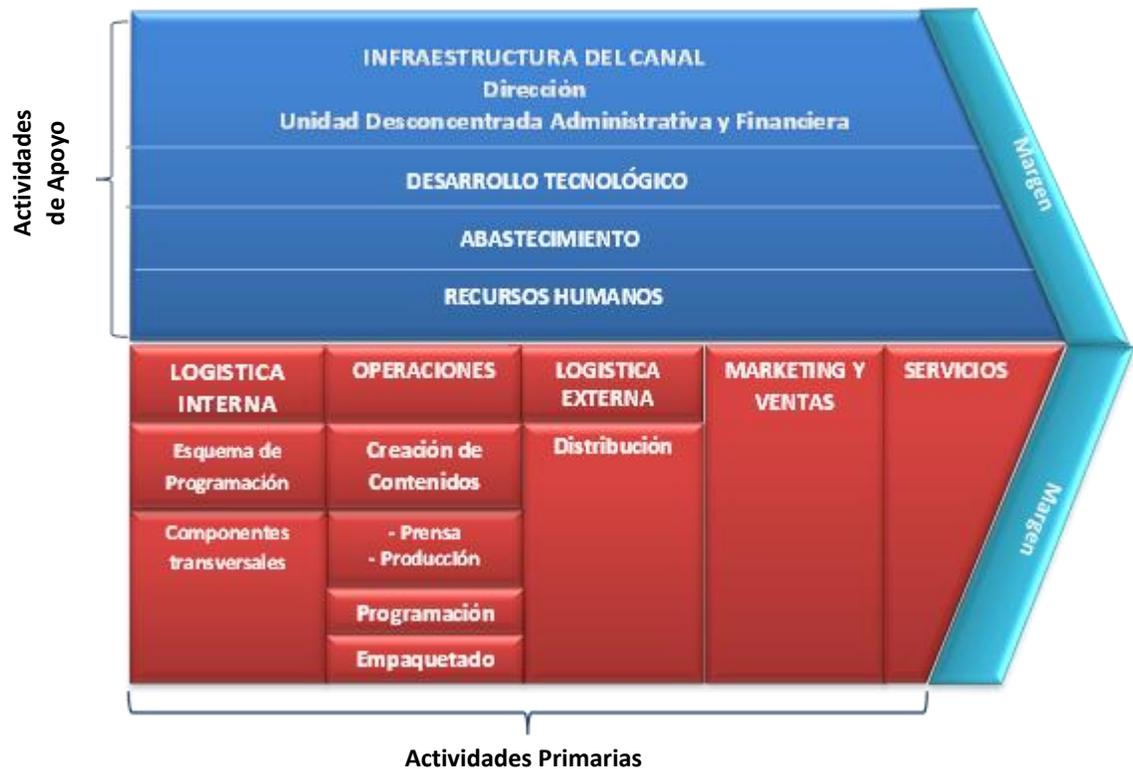
Si descendemos en la cadena de valor desde la punta de la pirámide nos encontramos primero con los servicios portadores de la señal de televisión, empresas que se dedican a hacer llegar esas señales por diferentes vías o redes de telecomunicaciones: las ondas terrestres - tradicionalmente asociadas a la transmisión en abierto,

aunque podrían producirse cambios en el modelo de negocio, como ya ha ocurrido en algunos países de la Unión Europea, el satélite y el cable -relacionadas con las plataformas de pago- y la televisión sobre IP -a través del par de cobre o la fibra óptica-.

### 1.2 Diseño de la Cadena de Valor para Canal 13 TVU.

Como resultado del análisis minucioso sobre la estructura funcional de Canal 13 Televisión Universitaria; podemos configurar la Cadena de valor de este medio televisivo.

Gráfico N° 17: Cadena de Valor de Canal 13 TVU.



Fuente: Elaboración propia

## **2. ACTIVIDADES PRIMARIAS**

### **2.1 Logística Interna - adecuado al Modelo de Cadena de Valor.**

Canal 13 TVU al constituirse en un medio de comunicación televisivo que trabaja en la producción y difusión de materiales audiovisuales televisivos que comunican, difunden, promocionan y transfieren las actividades educativas, investigativas y de interacción social de la UMSA; pretende en el marco de los principios, fines y objetivos del Estatuto Orgánico de la UMSA y del propio Canal, transitar intensivamente a una propuesta de televisión educativa cultural, por ello, apoya su esquema de programación en cinco componentes transversales, listados en el gráfico No. 18; los cuales se jerarquizan y fortalecen con el presente Modelo de Cadena de Valor propuesto, configurando de esta forma la logística interna de producción de contenidos audiovisuales de Canal 13 TVU. Estos componentes transversales, adecuados al presente modelo son: el Estatuto Orgánico de la UMSA, el Plan Estratégico Institucional de la UMSA, los Pilares de Gestión Rectoral, el Plan Estratégico de Televisión Universitaria TVU Canal 13 y un Grupo de Valores Comunicacionales, mismos que se desarrollan en cinco áreas a través de sus respectivos ejes operativos y se constituyen en la fuente de su producción (Producción propia, Co - producción, Producción independiente o Enlatados). Las áreas de acción y sus respectivos ejes operativos son los siguientes:

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

### **Ejes Operativos:**

- Enseñanza aprendizaje
- Ejercicio profesional
- Mercado laboral
- Formación docente
- Vinculación para la formación profesional
- Orientación vocacional y profesional

## **INVESTIGACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **Ejes Operativos:**

- Producción de la investigación interna
- Producción de la investigación externa
- Producción de conocimiento
- Producción y aplicaciones tecnológicas

## **INFORMACIÓN**

### **Ejes Operativos:**

- Información institucional
- Información periodística
- Difusión educativa
- Difusión cultural
- Información científica
- Información de tecnología

## **CULTURA**

### **Ejes Operativos:**

- Defensa, protección y fomento de bienes culturales
- Costumbres

- Tradiciones
- Historia
- Arte
- Deporte

### **INTERACCIÓN SOCIAL**

#### **Ejes Operativos:**

- Universidad - Estado
- Universidad - Empresa
- Universidad - Organizaciones sociales
- Universidad - Desarrollo nacional regional y local
- Universidad - Centros científicos

#### **Estatuto de la UMSA - adecuado al Modelo de Cadena de Valor.**

Si bien la propuesta televisiva de Canal 13 TVU, se sustenta en el Estatuto Orgánico, tanto de la Universidad Boliviana, pero en particular en el estatuto orgánico de la propia Universidad Mayor de San Andrés, los mencionados estatutos contienen únicamente concepciones filosóficas de su naturaleza institucional que identifican principios, fines y objetivos de la UMSA; mismos que, de acuerdo a nuestra evaluación, deberían adecuarse al modelo de cadena de valor propuesto incorporando a tal efecto capítulos específicos referentes a la organización, gestión y administración del Canal Universitario.

El Estatuto orgánico de la UMSA adecuado al presente modelo de cadena de valor toma vital importancia y permitirá:

- Lograr una identidad nacional, democrática, científica, popular y antiimperialista de la Universidad y del propio Canal Universitario.
- Independencia ideológica de la UMSA respecto a cualquier gobierno.
- Promocionar la investigación en todos los campos del conocimiento, conforme a la priorización de los problemas de la realidad boliviana.
- Difundir la ciencia, la tecnología y la cultura en general, dentro y fuera la Universidad.
- Promover que Canal 13 TVU, se articule dentro los lineamientos de un desarrollo integral y armónico de la región, fomentando la emergencia de una conciencia regional propia y con el propósito de atender a los sectores más necesitados del departamento.
- Participación efectiva de todos los sectores sociales con el fin de rescatar el conocimiento obtenido en estos niveles así como también para integrar las tareas científicas y tecnológicas hacia la satisfacción de las necesidades básicas e históricas de estos sectores.

El Estatuto Orgánico de la UMSA, adecuado al presente modelo, toma vital importancia y se constituye en un elemento fundamental de la producción de contenidos, en virtud a que estas directrices guiarán las operaciones del Canal Universitario y la razón por la cual existe; lo que contribuirá a generar un medio opcional en propuesta televisiva cuyos rasgos más importantes son la educación y cultura.

**Plan Estratégico Institucional de la UMSA - adecuado al Modelo de Cadena de Valor.**

El Plan Estratégico Institucional 2008 - 2013, propuesto por el Rectorado y aprobado por Consejo Universitario, es un instrumento altamente valioso que se fortalece y se jerarquiza con el presente Modelo de Cadena de Valor como herramienta para la gestión universitaria y en la base de la planificación de todas las unidades de la UMSA. Por lo cual, para el presente modelo, el objetivo 4 "Creación de la imagen corporativa de la UMSA", de la política 4, "Excelencia en la gerencia de los procesos universitarios", de referido Plan Estratégico, toma en vital importancia en virtud a que involucra directamente a Canal 13 TVU por ser un medio de comunicación masivo y que su labor tiene un carácter transversal a las diferentes actividades que realiza la Universidad Mayor de San Andrés.

El logro del objetivo mencionado, es viable a través de la implementación del presente modelo, en virtud a que el

criterio básico de este Modelo de Cadena de Valor se asienta en la diferenciación; el cual significa proponer una programación y producción de contenidos con enfoque educativo cultural que se constituyen en el valor agregado de la producción de Canal 13 TVU; lo anterior tendrá como efecto, diferenciación de programación y producción y consecuentemente la creación y fortalecimiento de la imagen corporativa de la UMSA.

**Gestión Rectoral - adecuado al Modelo de Cadena de Valor.**

Como parte del eslabón de la logística interna del presente modelo de cadena de valor, se incluye a la Gestión Rectoral, que se traducen en cinco elementos fundamentales: Institucionalidad, Transparencia, Inclusión, Equidad y Calidad; sin embargo, producto de nuestro relevamiento de información y del análisis documental, concluimos que la Gestión Rectoral, con relación a las actividades estratégicas y de gestión del Canal Universitario, no han sido de las más efectivas, debido a que, si bien la máxima instancia de decisión recae en el Directorio, que es dirigida por el Rector, pero que por labores multidisciplinarias, hasta la fecha sólo encabeza un representante; el Secretario Ejecutivo de la FUL o su representante; el Secretario Ejecutivo de la FEDSIDUMSA o su representante permanente. Además, esta instancia está conformada por estudiantes representantes del centro de estudiantes y Jefe de Carrera o su representante de las carreras concernientes a la especialidad de un medio de comunicación; es decir,

técnica, electrónica, ciencias de la educación y comunicación.

La delegación de decisiones y responsabilidades ejecutivas por parte del Directorio, se ha constituido en uno de los aspectos centrales para que la institución no asuma un rol protagónico y efectivo para consolidar su propuesta televisiva y proponer soluciones contundentes a sus problemas de programación, equipamiento y recursos humanos.

Con la implementación del presente modelo se busca una gestión rectoral cuya filosofía de trabajo se refleje en una interacción permanente con todas las unidades de la UMSA en cualquier periodo académico, al mismo tiempo revertir las situaciones comentadas anteriormente a través del establecimiento formal de una nueva estructura orgánica y funcional que contemple el establecimiento de comités de seguimiento y evaluación de cumplimiento de planes, metas y objetivos. Por lo tanto, es necesaria la organización de estas actividades que permitirá a la Gestión Rectoral, en los diferentes periodos rectorales, encaminar, lograr y consolidar la propuesta de Canal 13 TVU.

**Plan Estratégico de Televisión Universitaria TVU Canal 13  
- adecuado al Modelo de Cadena de Valor.**

El Plan estratégico de Televisión Universitaria TVU Canal 13, adopta vital importancia en virtud a que se constituye

en un pilar fundamental en el presente Modelo; fundamentándose el mismo a través de sus lineamientos de misión, visión y objetivos estratégicos que condicionan un marco de acción dentro un enfoque del Modelo de Cadena de Valor que se propone.

**a) Misión TVU**

Servir como medio institucional educativo cultural para la producción, difusión y promoción de contenidos relacionados a la formación, investigación, información, cultura e interacción social.

**b) Visión**

La Red TVU UMSA es medio de comunicación de primer referente de producción y difusión educativa cultural a nivel nacional en el quinquenio 2008 - 2013.

**c) Objetivo de TVU**

Televisión Universitaria TVU Canal 13, trabaja en la producción, difusión, promoción y comunicación de materiales televisivos que muestran y transfieren las actividades de formación, investigación, e interacción social de la UMSA y de las actividades de la sociedad en sus diferentes campos.

Para cumplir con la misión, visión y objetivo, Televisión Universitaria Canal 13 TVU tiene siete objetivos estratégicos con sus respectivas políticas que son:

**d) Objetivos estratégicos**

Para cumplir su misión y objetivo, Televisión Universitaria TVU Canal 13, tiene siete objetivos estratégicos que se convierten en siete políticas de acción:

**Objetivo estratégico 1.-** Mejora técnica y expansión de la señal televisiva en la mancha urbana de La Paz - El Alto y el departamento; además de encarar la sustitución de equipamiento doméstico por profesional.

**Objetivo estratégico 2.-** Consolidar una programación educativo cultural, que promocióne, difunda y transfiera los resultados de las actividades de formación, investigación e interacción social de la UMSA y que coadyuve en el desarrollo integral de las personas, la sociedad, la región y el país, rescatando y valorizando nuestra cultura.

**Objetivo estratégico 3.-** Ampliar y cualificar la producción televisiva de Televisión Universitaria TVU Canal 13 sobre la base de la producción propia, co - producción y producción independiente.

**Objetivo estratégico 4.-** Promocionar el producto y servicio televisivo, para primero lograr una motivación a ver cada programa y segundo lograr adhesión a nuestra propuesta global televisiva, finalmente incrementar la captación de recursos económicos a través de la prestación de servicios.

**Objetivo estratégico 5.-** Lograr una sinergia institucional que permita crear vínculos y relaciones con las unidades académicas formativas de pre y postgrado, de investigación y de interacción social para canalizar hacia la sociedad las actividades y resultados de cada unidad.

**Objetivo estratégico 6.-** Cualificar los recursos humanos en procesos de producción audiovisual y televisiva, además contar con mayor cantidad para afrontar los retos.

**Objetivo estratégico 7.-** Incrementar la captación de recursos propios.

**Valores Comunicacionales - adecuado al Modelo de Cadena de Valor.**

Televisión Universitaria, incorpora como un pilar de su trabajo un grupo de valores que sintetizan sus características y cualidades de trabajo, estos valores son los siguientes:

- Respeto
- Responsabilidad
- Veracidad

- Equidad
- Solidaridad
- Honestidad
- Servicialidad
- Sensibilidad
- Tolerancia
- Objetividad

Este grupo de valores asumen un rol importante en el presente Modelo de Cadena de Valor, en virtud a que se pretende lograr en los funcionarios una conducta acorde a referidos valores; lo cual traerá como consecuencia un ambiente de trabajo agradable basado en el enfoque del trabajo en equipo, que contribuirá a consolidar propuesta televisiva de Canal 13 TVU. Por lo que es necesario organizar esta actividad considerando la necesidad de elaborar un código de ética propio del Canal 13 TVU que guie la conducta y el accionar de los funcionarios de Canal 13 TVU.

Gráfico N° 18: Logística Interna del Esquema de Programación  
 Televisión Universitaria TVU Canal 13  
 “La UMSA en positivo”

| COMPONENTES TRANSVERSALES           |  | DEFINICIÓN TELEVISIÓN         | ÁREA                               | EJES OPERATIVOS  | PROG.     | FUENTE PROGRAMAS  |
|-------------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|--|-----------|---|
| ESTATUTO ORGÁNICO UMSA              |  | TELEVISIÓN EDUCATIVA CULTURAL | FORMACIÓN PROFESIONAL              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enseñanza aprendizaje</li> <li>- Ejercicio profesional</li> <li>- Mercado laboral</li> <li>- Formación docente</li> <li>- Vinculación para la formación profesional</li> </ul>                                    | PROGRAMAS | <ul style="list-style-type: none"> <li>- PRODUCCIÓN PROPIA</li> <li>- CO - PRODUCCIÓN</li> <li>- PRODUCCIÓN INDEPENDIENTE</li> <li>- ENLATADOS</li> </ul> |
| PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL UMSA |  |                               | INVESTIGACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGÍA | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción de la investigación interna</li> <li>- Producción de la investigación externa</li> <li>- Producción de conocimiento</li> <li>- Producción y aplicaciones tecnológicas</li> </ul>                       |           |   |
| PLAN ESTRATÉGICO TVU                |  |                               | INFORMACIÓN                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Información institucional</li> <li>- Información periodística</li> <li>- Difusión educativa</li> <li>- Difusión cultural</li> <li>- Información científica</li> <li>- Información de tecnología</li> </ul>        |           |   |
| PILARES DE GESTIÓN RECTORAL         |  |                               | CULTURA                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Defensa, protección y fomento de bienes culturales</li> <li>- Costumbres</li> <li>- Tradiciones</li> <li>- Historia</li> <li>- Arte</li> <li>- Deporte</li> </ul>   |           |   |
| VALORES TELEVISIVOS TVU             |  |                               | INTERACCIÓN SOCIAL                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Universidad - Estado</li> <li>Universidad - Empresa</li> <li>Universidad - Organizaciones Sociales</li> <li>Universidad - Desarrollo Nacional Regional y Local</li> <li>Universidad - Cetros Científicos</li> </ul> |           |   |

Estos componentes transversales que configuran la logística interna de Canal 13 TVU permitirá lograr un posicionamiento competitivo muy fuerte (alto valor percibido) que lo diferenciará del resto de sus competidores, principalmente porque Canal 13 TVU, viene trabajando en la generación de un medio opcional en propuesta televisiva, tanto a nivel de programación como de producción, cuyos rasgos más particulares son la Educación y la Cultura, con énfasis en lo regional y popular, además con fuerte compromiso de servicio a la sociedad y al país, con esta propuesta de programación se creará la imagen corporativa (marca) de la UMSA y de Canal 13 TVU que se constituye en la fuente de su ventaja competitiva, sobre todo si tomamos en cuenta que el espíritu de la Institución y de Canal 13 Televisión Universitaria.

## **2.2 Operaciones - adecuado al Modelo de Cadena de Valor.**

### **Creación de contenidos - adecuado al Modelo de Cadena de Valor.**

Canal 13 Televisión Universitaria, estructura su programación televisiva a través de cuatro fuentes de producción, la producción propia, independiente, co - producción y enlatados. De acuerdo a nuestra investigación un porcentaje significativo, 50% de esta programación, se estructura con los denominados enlatados, es decir con programas educativos de países del exterior, le sigue la producción propia que representa aproximadamente el 30%, posteriormente la producción independiente y la co - producción.

**Producción Propia - adecuado al Modelo de Cadena de Valor.**

Es la producción de materiales audiovisuales televisivos que se la realiza con recursos productivos propios y en las diferentes secciones de Canal 13 TVU. Este tipo de producción se limita a dos grandes géneros, que de acuerdo a nuestra investigación, se deben básicamente a su costo y tiempo para su producción. Estos géneros son:

- **Géneros periodísticos**, su contenido se estructura en base al criterio del Estatuto Orgánico de la UMSA, refleja el espíritu de la Institución el cual permite generar opinión y agenda pública en los ámbitos políticos, económicos, social, cultural y de otra índole, además debe ser de servicio a la sociedad y el país, y contribuir por supuesto, al logro de los principios, fines, objetivos y metas de la UMSA y de TVU Canal 13.
  
- **Géneros no periodísticos**, su contenido es de carácter no periodístico - informativo, lo que más difunde Canal 13 TVU, son los de variedades y misceláneos, dialogados y los de corta duración, los cuales también responden a los lineamientos del TVU y de la UMSA.

Producto de la entrevista efectuada al Director del Canal 13 TVU y de la visita efectuada a la Jefatura de Programación - sección encargada de la elaboración de este tipo de géneros y formatos televisivos- y con base en el enfoque de Cadena de valor propuesto, concluimos que Canal 13 TVU, debe también incursionar en la producción de géneros como los actuados y narrado y los de documental y gran reportaje en el marco de

sus componentes transversales establecidos en la logística interna del presente modelo de cadena de valor que se propone, que se constituyen en el valor agregado de su producción y base de su diferenciación en producción de contenidos audiovisuales televisivos.

**Co - producción - adecuado al Modelo de Cadena de Valor.**

Son materiales audiovisuales en cuya producción, ya sea en el proceso o en la dotación de factores, participan recursos ajenos al medio de comunicación. Este tipo de producción, con el presente modelo, se ve ampliamente favorecido y se constituye en una estrategia para descubrir capital humano; asimismo, los alcances de estas producciones deben circunscribirse a la logística interna del presente modelo a través de su respectiva formalización contractual.

**Producción Independiente - adecuado al Modelo de Cadena de Valor.**

Para el presente Modelo de Cadena de Valor, este tipo de producción adopta total relevancia considerando que el proceso de su producción o de los factores productivos resultan ajenos al Canal. Por lo que, para el presente modelo se constituyen en un nexo táctico para terciarizar la producción de contenidos. A través de la organización de esta actividad, se busca externalizar este tipo de producción; para lo cual el modelo sugiere que los mismos se encuentren enmarcados en los lineamientos descritos de la logística interna de producción de contenidos del presente modelo. Asimismo la administración y manejo de la difusión deberán

ser de estricta competencia de Canal 13 TVU, debiendo para tal efecto, formalizar los alcances de este tipo de producción a través de contratos específicos.

**Enlatados - adecuado al Modelo de Cadena de Valor.**

Son materiales cuyo proceso de producción y factores productivos son ajenos al canal y están listos para su difusión, en general, su procedencia es extranjera, aunque también los hay nacionales. Para su difusión en general se pagan derechos de difusión. Su selección y adquisición debe realizarse en función de los lineamientos de la logística interna del presente modelo de cadena de valor propuesto.

**Programación y Empaquetado - adecuado al Modelo de Cadena de Valor.**

Para el presente modelo esta actividad que involucra a la Jefatura de Programación, cuya actividad principal es el diseño de la parrilla de programación del Canal, la continuidad del programa (incluyendo publicidad), la codificación y la gestión de los derechos de difusión que permitan su emisión en el mercado, toma vital importancia y se constituye en un eje estratégico vertebrador en nuestra propuesta, debido a que su orientación estratégica se asienta en una propuesta de carácter educativo cultural que permitirá lograr la aceptación de la producción de contenidos audiovisuales de Canal 13 en una teleaudiencia cada vez más exigente. Asimismo, con la programación propuesta de Canal 13 TVU se busca generar un equilibrio de la información que difunden otros medios que enfatizan en los conflictos y

problemas de la UMSA lo que genera una imagen negativa en la sociedad, por el ello, el presente Modelo de Cadena de Valor, pretende, a través de su estructuración e instrumentación, contrarrestar esta situación mostrando los aportes que realiza la UMSA en los diferentes campos de la sociedad.

En conclusión, la presente actividad de Operaciones adecuada al Modelo de Cadena de Valor que se propone, se constituye en un eslabón estratégico dentro el enfoque de cadena de valor propuesto el cual se orienta a priorizar la producción de los cuatro tipos de producción y en particular la producción propia - integración vertical-, que tendrá como objetivo, lograr el control de los contenidos a fin de a evitar discontinuidad de la parrilla de programación por falta de material audiovisual y garantizar el acceso al mercado. Asimismo, se pretende eliminar, o al menos reducir, el problema de que no haya suficientes productores o elaboradores de programas independientes para ofrecerlos a un costo apropiado. Desde el punto de vista de la producción, las ventajas están relacionadas con una estabilidad en la demanda que permite acometer mayores y previsibles inversiones, a la vez que es una fuente de información rápida y adecuada sobre nuevas necesidades.

### **2.3 Logística Externa - adecuado al Modelo de Cadena de Valor.**

#### **Distribución - adecuado al Modelo de Cadena de Valor.**

En el presente modelo de cadena de valor se ha involucrado a la Jefatura Técnica, cuya actividad principal es el mantenimiento de los equipos y la expansión de la señal de la

actividad televisiva; sin embargo, en la inspección realizada a las instalaciones de Canal 13 TVU, advertimos un elevado nivel de rezago tecnológico en el equipamiento, ya que Canal 13 TVU viene desarrollando su actividad con equipos tanto profesionales como domésticos, obsoletos y en el extremo total de su vida útil, que ocasionan problemas técnicos traducidos en una pésima señal ocasionando que un elevado nivel de televidentes potenciales en la ciudad de La Paz no vea las emisiones de TVU y consecuentemente no consolidar la propuesta televisiva de este medio de comunicación.

El estado actual del equipamiento en las diferentes secciones de Canal 13 TVU es el siguiente:

**Transmisión de señal:**

**Cuadro N° 6: Situación actual del equipamiento de Canal 13 TVU.**

| COMPONENTE   | SITUACIÓN   |
|--|---|
| TRANSMISOR (TECNOLOGÍA VALVULAR DE 2KW DE POTENCIA)  | OBSOLESCENCIA (TECNOLOGÍA PASADA), TRABAJA CON 1,4 KW, DETERIORO Y DESGASTE |
| LINEA (CABLE QUE UNE ANTENAS Y   | LIMNITADA POTENCIA Y DESGASTADO   |
| ANTENAS (SISTEMA RADIANTES DE LA SEÑAL)  | OBSOLESCENCIA E INSUFICIENCIA DE ELEMENTOS DE RADIACIÓN)                    |
| TORRE (BASE PARA LAS ANTENAS Y LINEA)  | POCA CAPACIDAD DE SOPORTE PARA SISTEMA RADIANTE DE MÁS CAPACIDAD            |
| ENLACE CENTRAL (QUE UNE ESTUDIOS Y PLANTA)   | OBSOLESCENCIA, DETERIORO Y DESGASTE   |
| EQUIPO DE MONITOREO, CONTROL E INSTRUMENTOS DE RADIOFRECUENCIA<br>WATÍMETRO DE ALTA POTENCIA ANALIZADOR DE ESPECTRO OSCILOSCOPIO MALETÍN DE HERRAMIENTAS ELECTRÓNICAS EQUIPO | NO TIENE  |
| AMBIENTES  | INADECUADOS   |
| VENTILACIÓN Y AIRE ACONDICIONADO   | NO TIENE  |

Fuente: Canal 13 TVU

**Estudio:**

**Cuadro N° 7: Situación actual equipamiento de Producción  
 (Estudio) de Canal 13 TVU.**

| COMPONENTES   | ESTADO   |
|---|--|
| SWITCHER DIGITAL DE 8 CANALES   | INSUFICIENTES CANALES Y DESGASTE   |
| MONITORES (10 MONITORES Y 5 TELEVISORES UTILIZADOS COMO MONITORES)  | OBSOLETOS, INSUFICIENTES EN CANTIDAD, TECNOLOGÍA PASADA DE LOS 70's Y 80s, CON ALTO DESGASTE   |
| CÁMARAS (3)   | OBSOLETAS, ADAPTADAS A ESTUDIO, TECNOLOGÍA PASADA (2 DE LOS 80's Y UNA DE LOS 90's) CON CCU, CABLES VISORES Y OTROS ACCESORIOS ADAPTADOS   |
| TRÍPODES (3)  | OBSOLETOS, DESGASTADOS. DE TECNOLOGÍA PASADA (1 DÉLOS 70's Y 2 DE LOS 80's)  |
| VIDEO GRABADORAS (3 U-MATIC, 4 VHS, 5 DVD Y DVCAM)  | 3 UMATIC EN MAL ESTADO SIRVEN DE DISTRIBUIDOR DE SEÑAL, TECNOLOGÍA DE LOS 70's. 4 VHS DOMÉSTICOS CON DESGASTE Y DETERIORO POR USO. 5 DVD DOMÉSTICOS CON ALTO DETERIORO POR USO. 1 MINIDV-DVCAM NUEVO |
| PACH PANEL (VIDEO Y AUDIO)  | DOS FABRICADOS DOMÉSTICAMENTE EN EL CANAL Y YA CON DETERIORO POR EL USO  |
| CONSOLA SONIDO (24 CANALES)   | 6 AÑOS DE ANTIGÜEDAD, INSUFICIENCIA DE CANALES, TECNOLOGÍA DESACTUALIZADA AL MOMENTO, CON PROBLEMAS POR DESGASTE   |
| MICRÓFONOS  | INSUFICIENCIA EN CANTIDAD, EN ALGUNOS CASOS DOMÉSTICO NO SON MICRÓFONOS DE ESTUDIO   |
| REPRODUCTORES DE SONIDO (1 TOCADISCO, 1 REPRODUCTOR DE CASSETTES, 1 REPRODUCTOR DE CD's Y UNA COMPUTADORAS DOMÉSTICA PENTIUM III) | INSUFICIENTES EN CANTIDAD, DOMÉSTICOS Y DE TECNOLOGÍA MUY RETRASADA  |
| SISTEMA DE ILUMINACIÓN  | MECHA DOMÉSTICAMENTE NO PROFESIONAL Y CON TECNOLOGÍA MUY ANTICUADA   |
| TBC (PARA SICRONIZACION DE  | NO SE TIENE  |
| PROCESADOR DE VIDEO   | NO SE TIENE  |
| MONITOR DE FORMA DE ONDA  | NO SE TIENE  |
| RED DE COMPUTACIÓN  | DOMESTICA, LIMITADA, DE BAJA VELOCIDAD NO ACORDE A NECESIDADES DE TRABAJO DE VIODEO Y SONIDO ACUTALES  |

Fuente: Canal 13 TVU.

**Salas de producción - edición:**

**Cuadro N° 8: Situación actual equipamiento de Producción  
 (Salas de producción - edición).**

| EQUIPO                  | ISLA1                  | ISLA 2  | ISLA 3   |
|-------------------------|------------------------|---|--|
| EDITORIA                | COMPUTADORA DOMÉSTICA  | COMPUTADORA DOMÉSTICA CON CAPTURADORA PARA EDICIÓN DE VIDEO | COMPUTADORA DOMÉSTICA CON CAPTURADORA DOMÉSTICA PARA |
| CÁMARA                  | PROFESIONAL            | SEMI PROFESIONAL  | TIENE  |
| TRÍPODE                 | SEMI PROFESIONAL       | NO TIENE  | NO TIENE   |
| 1 STADYCAM              | DOMÉSTICO              | NO TIENE  | NOTIEN   |
| SISTEMA DE ILUMINACIÓN  | NO TIENE               | NO TIENE  | NO TIENE   |
| 1 CONSOLA DE SONIDO     | SEMI PROFESIONAL       | SEMI PROFESIONAL  | SEMI PROFESIONAL                                     |
| 1 MICRÓFONO             | DE MANO                | DE MANO   | DE MANO  |
| 1 MICRÓFONO CORBATERO   | TIENE                  | TIENE   | NOTIENE  |
| 1 MICRÓFONO INALÁMBRICO | TIENE                  | NO TIENE  | NO TIENE   |
| 1 MICRÓFONO SHOTT BOOM  | PROFESIONAL            | NO TIENE  | NO TIENE   |
| 1 REPRODUCTOR DE VIDEO  | DVCAM SEMI PROFESIONAL | NO TIENE  | TIENE  |
| 1 VHS                   | NO                     | TIENE EN MAL ESTADO   | TIENE  |
| 1DVD                    | DOMÉSTICO              | TIENE DOMÉSTICO   | TIENE DOMÉSTICO                                      |
| 1 TELEVISOR             | TIENE                  | TIENE   | TIENE  |
| 1 MONITOR               | NO TIENE               | NO TIENE  | NO TIENE   |

Fuente: Canal 13 TVU

**Islas de prensa:**

**Cuadro N° 9: Situación actual equipamiento de Producción  
 (Islas de prensa).**

| EQUIPO   | ISLA1   | ISLA 2  | ISLA 3  | ISLA 4  |
|----------|---|---|---|---|
| EDITORIA | COMPUTADORA DOMÉSTICA CON CAPTURADORA PARA EDICIÓN DE VIDEO | LINEAL U-MATIC EN ALTO NIVEL DE DETERIORO 1 GENERADOR DE CARACTERES | 2 COMPUTADORAS DOMÉSTICAS CON CAPTURADORA PARA EDICIÓN DE VIDEO | 2 COMPUTADORAS DOMÉSTICAS CON CAPTURADORA PARA EDICIÓN DE VIDEO |
| CÁMARA   | 1 DOMÉSTICA MINIDV  | 1 VHS DOMÉSTICA   | 2 MINIDV DOMÉSTICA  | 1 DOMÉSTICA MINIDV  |
| TRÍPODE  | NO TIENE  | TIENE   | NO TIENE  | NO TIENE  |
| STADYCAM | NO TIENE  | NO TIENE  | NO TIENE  | NOTIENE   |

**DISEÑO DE UN MODELO DE CADENA DE VALOR  
Caso: Canal 13 Televisión Universitaria"**

| <b>EQUIPO</b>          | <b>ISLA1</b>               | <b>ISLA 2</b>               | <b>ISLA 3</b>                          | <b>ISLA 4</b>                       |
|------------------------|----------------------------|-----------------------------|--|-------------------------------------|
| SISTEMA DE ILUMINACIÓN | NO TIENE                   | NO TIENE                    | NO TIENE                               | NO TIENE                            |
| CONSOLA DE SONIDO      | 8 CANALES REACONDICIONADOS | 8 CANALES EN MAL ESTADO     | 8 CANALES REACONDICIONADOS             | 4 CANALES SEMIPROFESIONAL           |
| MICRÓFONO              | 1 DE MANO SEMIPROFESIONAL  | 1 DE MANO SEMIPROFESIONAL   | 1 DE MANO                              | 1 DE MANO SEMIPROFESIONAL           |
| MICRÓFONO CORBATERO    | NO TIENE                   | NO TIENE                    | NO TIENE                               | NO TIENE                            |
| MICRÓFONO INALÁMBRICO  | NO TIENE                   | NO TIENE                    | NO TIENE                               | NO TIENE                            |
| MICRÓFONO SHOTBOOM     | NO TIENE                   | NO TIENE                    | NO TIENE                               | NO TIENE                            |
| REPRODUCTOR DE VIDEO   | DVCAM SEMIPROFESIONAL      | VHS DOMESTICO               | DVCAM COMPARTIDO ENTRE LAS DOS         | DVCAM COMPARTIDO ENTRE LAS DOS      |
| VHS                    | 2 DOMÉSTICOS EN MAL ESTADO |                             | 2 DOMESTICAS EN MAL ESTADO COMPARTIDAS | 2 VHS DOMÉSTICOS (1 NUEVO Y OTRO EN |
| DVD                    | NO TIENE                   | NO TIENE                    | NO TIENE                               | NO TIENE                            |
| TELEVISOR              | 2 USADOS COMO MONITORES    | 1 USADO COMO MONITOR        | 1 USADO COMO MONITOR                   | 1 USADO COMO MONITOR                |
| MONITOR                | NO TIENE                   | 1 ANTIGUO EN BALNCO Y NEGRO | NO TIENE                               | NO TIENE                            |

**Fuente: Canal 13 TVU**

A esto debemos añadir la ausencia de políticas y limitación de recursos para inversión o reinversión de equipos situación que denota la poca atención por parte de las autoridades ejecutivas para encarar este problema.

Estos recursos y capacidades técnicas resultan estratégicamente trascendentales para la distribución de contenidos dentro la logística externa que se contempla en el presente modelo de cadena de valor, debido a que la producción y distribución de contenidos se constituyen en dos eslabones determinantes para la diferenciación de la producción de contenidos de Canal 13 TVU y de esta forma coadyuvar a consolidar la propuesta televisiva de Canal 13 TVU. Finalmente, el modelo propuesto requiere de la

incorporación de planes, programas y políticas para inversión o reinversión de equipos, por lo cual la estructuración e instrumentación de esta actividad requerirá con urgencia dar una solución contundente por parte de las autoridades ejecutivas al fortalecimiento general de TVU, y con mucho énfasis, en el fortalecimiento técnico de equipamiento que permita consolidar la propuesta televisiva de Canal 13 TVU articulada a la institución.

#### **2.4 Marketing y Ventas - adecuado al Modelo de Cadena de Valor.**

De acuerdo a los resultados de la observación directa y al análisis efectuado a la estructura funcional de Canal 13 TVU, concluimos que este medio de comunicación no cuenta con un Departamento o Sección de "Marketing y Ventas" como prescribe el presente modelo, por lo tanto, se hace necesaria la estructuración e instrumentación de estas actividades que básicamente se constituyen en actividades estructuradas de promoción y publicidad de la programación televisiva de Canal 13 TVU en el medio, cuyo fin es lograr el posicionamiento (fidelización) de su producción en la teleaudiencia.

A fin de lograr niveles de excelencia en estas actividades, Canal 13 TVU, deberá formular las siguientes directrices:

- Estructurar e instrumentar la actividad de Marketing y Ventas.
  
- Mejorar la señal televisiva de Canal 13 TVU.

- Ofrecer promociones atractivas a los telespectadores premiando su fidelidad a través de concursos y premios.
- Lograr presencia en el mercado a través del patrocinio de equipos deportivos y eventos masivos.
- Como soporte de la misión y visión, definidas por Canal 13 TVU, y dando contenido a la creación de su imagen corporativa, se recomienda como un punto importante la "llegada a la comunidad", a través de, por ejemplo, brindar el servicio gratuito a instituciones públicas como hospitales, y realizar donaciones a las mismas, de modo tal, de poder construir y fortalecer su imagen de "estar cerca de la comunidad social en la que desarrolla sus actividades".
- Construcción de la marca, es un activo muy importante, siendo un vehículo de generación de confianza entre Canal 13 TVU y el consumidor. Ayuda a fidelizar al cliente y supone un importante catalizador de la cultura interna de este medio televisivo. Consciente de la importancia de fortalecer la marca, muchas empresas líderes llevan a cabo acciones de promoción y patrocinio incorporando expertos como el Canal de noticias CNN con programas especializados en política economía, educación, etc., que es dirigido por el periodista Andrés Openheimer, y el mismo es desarrollado a través de la participación de expertos.
- Capacitar a la fuerza de ventas
- Implementar una política de incentivos que contribuya a la motivación de los representantes de ventas de los espacios

televisivos y a la consecuente mejora en la calidad de servicio al cliente.

## **2.5 Servicios - adecuado al Modelo de Cadena de Valor.**

El análisis efectuado a la estructura funcional y organizativa de Canal 13 TVU, a través de la observación directa, nos muestran que este medio, de acuerdo al modelo propuesto, no cuenta con una sección encargada de realizar actividades de Servicios de post venta de su producción, la misma que tenga por finalidad mantener el valor de su producción en el mercado.

En el contexto actual, los productores tradicionales de bienes, con el propósito de lograr diferenciación en el mercado, han incorporado en sus operaciones aspectos de servicios, por ejemplo, los fabricantes de automóviles han incorporado en sus operaciones servicios como financiamiento, seguros, garantías de fábrica, garantías de mantenimiento y repuestos; y hablan menos de los aspectos tangibles como kilómetros por litro, aceleración o asientos de cuero.

Ante este escenario, nos atrevemos a afirmar con base en el modelo propuesto, que es poco probable que un negocio pueda tener éxito sino fundamenta su estrategia competitiva en las actividades de servicios en virtud a que el mismo plantea que para fidelizar teleaudiencia, más que la promoción y publicidad de su producción, se deben estructurar actividades de servicio incorporadas a su producción cuyo propósito sea mantener el valor de esta producción en el mercado. Asimismo, el modelo identifica en el siguiente gráfico una relación de

posibles fuentes de creación de valor para posicionar la producción de contenidos en la teleaudiencia.

**Gráfico N° 19: Fuentes de creación de valor para posicionar la Producción televisiva de Canal 13 TVU.**



Fuente: Elaboración propia

Del gráfico anterior, se desprende el componente relacional que impregna los procesos de creación de valor actuales propiciados por el presente modelo y que constituyen en la actualidad en una de las principales herramientas competitivas para la creación de valor de contenidos audiovisuales televisivos, tanto para el Canal 13 TVU, como para sus televidentes y el resto de agentes con los que interactúa.

Por lo tanto, para el presente modelo las actividades de servicios constituyen una fuente básica de diferenciación y ventaja competitiva en su entorno; que permitirá fidelizar una adecuada porción del mercado de la población televidente activa de la ciudad de La Paz, de preferir la programación de

Canal 13 TVU. A tal efecto, el modelo propuesto sugiere formular las siguientes políticas de servicio:

- Estructurar e instrumentar la actividad de Servicios
- Establecer un centro de atención permanente de servicio al cliente
- Mejorar la señal televisiva de Canal 13 TVU
- Encuestas de satisfacción
- Promociones especiales para los abonados de televisión por cable, por ejemplo, eventos especiales codificados
- Sorteos y entradas a recitales, cines, eventos deportivos
- Cupones de descuento para negocios adheridos
- Capacitar la fuerza del centro de atención al cliente
- Promocionar las ventajas del servicio digital
- Promocionar opciones de seguridad para impedir que los niños vean determinados programas.

### **3. ACTIVIDADES DE APOYO**

#### **3.1 Infraestructura del Canal - adecuado al Modelo de Cadena de Valor.**

La infraestructura del Canal, consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad.

Regularmente en la práctica televisiva se tienen dos componentes en la infraestructura el relacionado al ámbito técnico y el vinculado al sector administrativo.

En el primer caso existen dos tipos de infraestructura la dedicada a la transmisión (emisión de la señal) que implica ambientes adecuados para el transmisor, torre, antenas, enlaces y otros equipamientos, por otro lado la dedicada a la producción (elaboración de los materiales audiovisuales o programas televisivos), para lo cual se necesitan salas de producción, de grabación, estudios, depósitos de equipos y otros; en el segundo caso, también debemos considerar dos componentes para la administración en términos de gestión y para la parte administrativa de la producción televisiva.

En el campo de la infraestructura existe una situación inadecuada, precaria y altamente deficiente en calidad y en tamaños o superficies, por cuanto espacios destinados a departamentos y oficinas han sido habilitados como ambientes de televisión con los consiguientes grandes problemas en dotación de servicios para la producción televisiva y no tener las mínimas condiciones en términos de espacios y condiciones de ellos. En estos ambientes se han improvisado un estudio, salas de producción (islas) ambientes administrativos para la producción y otras dependencias.

El equipamiento centralmente implica un alto nivel de inversión por cuanto la tecnología para esta actividad es

altamente costosa, cualquier equipo debe tener características y atributos para satisfacer o cumplir óptima y satisfactoriamente con los requerimientos de la producción televisiva de carácter profesional y para la emisión de la misma. Para ello existen estándares y normas ya determinadas y diseñadas que implican equipos con características y atributos mínimos necesarios para hacer producción profesional de televisión, en general, estos equipos se los llaman broadcast (o profesionales), sin embargo existen también equipos con los cuales se pueden hacer producciones que no tienen las condiciones de los anteriores, aunque si se produce, estos son los domésticos, con los cuales se hace producción más particularizada o de difusión restringida y que no requiere y no implica el nivel de estándares, a estos equipos se los conoce como domésticos.

La estructuración de la presente actividad se fundamenta en la necesidad una revisión y evaluación de la infraestructura y el equipamiento para la producción y emisión de la señal televisiva tendientes a una modernización y adecuación a la implementación óptima del Modelo de Cadena de Valor Propuesto; por lo cual dada la característica y dimensionamiento de la producción que se realiza en canal 13 TVU y utilizando como comparación a otros medios de comunicación en nuestra ciudad, es necesario, el concurso y compromiso formal de las autoridades ejecutivas a fin de equipar de manera adecuada al canal Universitario, por lo cual la primera actividad de la presente eslabón consiste en el estudio de ingeniería relativo al equipamiento, ambientes, de producción y difusión que deberá ser una las principales puntos en la agenda de las autoridades ejecutivas.

### **3.2 Desarrollo Tecnológico - adecuado al Modelo de Cadena de Valor.**

De acuerdo al análisis funcional efectuado a este medio de comunicación, determinamos que la actividad de Desarrollo Tecnológico, como prescribimos en el presente modelo, no se encuentra presente; por lo cual se hace necesaria la estructuración e instrumentación de esta actividad a fin de que Canal 13 TVU pueda estructurar y desarrollar su metodología propia de sus actividades discretas (know-how) que generan valor, como por ejemplo la formalización y uso obligatorio de manuales y/o formularios de procedimientos específicos para realizar reportajes, entrevistas, documentales, etc.

En virtud de este planteamiento, el Modelo de Cadena de Valor propuesto enfatiza y se apoya en los procesos de creación de valor a través del desarrollo de innovaciones, como la incorporación y aplicación de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's) a través del desarrollo de los denominados entornos virtuales.

La instrumentación de esta actividad, tendrá por objetivo, ofertar una producción - de carácter Educativo Cultural - innovadora que reflejen la filosofía y la naturaleza de la Institución y de Canal 13 TVU, como institución al servicio de la sociedad y del País.

### **3.3 Abastecimiento - adecuado al Modelo de Cadena de Valor.**

Los procedimientos de contratación de bienes y servicios de Canal 13 TVU, por pertenecer a una institución de carácter

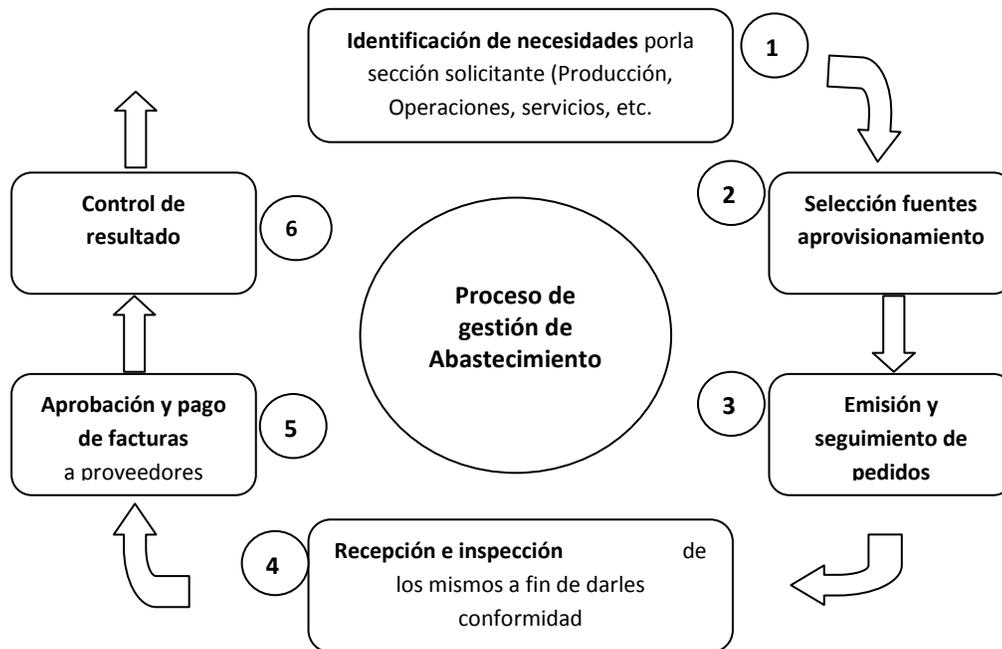
público, se realiza en el marco del Decreto Supremo N° 181 de junio 28, 2009, que regula la contratación de bienes y servicios, el manejo y la disposición de bienes de las entidades públicas en forma interrelacionada con los sistemas establecidos en la Ley N° 1178, de 20 de julio de 1990. Dentro la estructura organizativa de Canal 13 TVU, esta función, es desarrollada por la sección de Administración que depende de la Unidad Desconcentrada Administrativa y Financiera de Canal 13 TVU. Sin embargo, los resultados de nuestra investigación nos muestran que los lineamientos establecidos en el mencionado Decreto Supremo, resultan ser muy burocráticos para un medio televisivo cuya característica principal es la capacidad de respuesta ágil y oportuna a los eventos que se suscitan en el medio.

Por lo mencionado, se recomienda estructurar e instrumentar la presente actividad, cuyo propósito es comprar insumos, materiales, servicios y activos fijos de buena calidad, al menor costo posible y que sean entregados en forma oportuna. Las actividades principales del presente eslabón consisten en la selección y gestión de los proveedores de todos los insumos, materiales, servicios y activos, junto con la negociación de precios y términos de compra, incluyendo plazos de entrega, facilidades de pago, formas de entregar el producto, etc.

A continuación en el gráfico N° 20, se muestra el modelo de gestión del abastecimiento, adecuado al modelo de cadena de valor propuesto.

Gráfico N° 20: Proceso de aprovisionamiento de Canal13

TVU.



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior, se muestran las distintas etapas en las que puede dividirse un proceso genérico de gestión del aprovisionamiento. En particular, dentro del presente modelo, la selección de fuentes de aprovisionamiento es una etapa de gran relevancia en muchos casos, junto con la etapa de control de resultados, en la que se puede evaluar a los proveedores.

### 3.4 Recursos Humanos - adecuado al Modelo de Cadena de Valor.

Producto de nuestra investigación observamos ciertas deficiencias en los recursos humanos que deben ser superados a fin de lograr el éxito en esta actividad que se propone en la presente cadena de valor. Las deficiencias detectadas son

insuficiencia de personal, procedencia y capacitación en nuevas tecnologías de producción televisiva.

### **Insuficiencia de personal**

La estructura organizativa de Canal 13 TVU se compone de 32 funcionarios de planta (cuadro N° 5), de acuerdo a nuestra investigación determinamos que este número resulta insuficiente con relación al tiempo de trabajo y cantidad de funcionarios que se requieren para encarar la labor televisiva, así por ejemplo, la Sección Técnica (encargada del mantenimiento, transmisión y emisión de la señal televisiva) cuenta con 10 funcionarios para una emisión de 15 horas por día, tiene 2 equipos de 4 personas para dos turnos de emisión, un encargado de planta y el jefe. Considerando que se dispone del personal solo 7 horas con 15 minutos por día, si a ello restamos sus vacaciones, compensaciones, cumpleaños, asuetos de jornadas completas y medias jornadas, bajas médicas, receso y otros imponderables, estos recursos humanos resultan insuficientes para encarar en condiciones adecuadas los enormes retos que implica hacer televisión por cuanto se requieren de una serie de funciones y con ello recursos humanos disponibles. Así reflejamos en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 10: Tiempo requerido para la emisión de la señal televisiva de TVU.**

| <b>Sección</b>      | <b>Horas Requeridas</b> | <b>N° Funcionarios</b> | <b>Horas por día</b> | <b>Total Horas</b> | <b>Diferencia</b> |
|---------------------|-------------------------|------------------------|----------------------|--------------------|-------------------|
| <b>Técnica</b>      |                         |                        |                      |                    |                   |
| Jefe                | 15                      | 1                      | 7,5                  | 7,5                | (7,5)             |
| Encargado de planta | 15                      | 1                      | 7,5                  | 7,5                | (7,5)             |
| Primer turno        | 30                      | 4                      | 7,5                  | 30                 |                   |
| Segundo turno       | 30                      | 4                      | 7,5                  | 30                 |                   |
|                     | <u>90</u>               | <u>10</u>              | <u>30,0</u>          | <u>75</u>          | <u>(15)</u>       |

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el cuadro, en términos cuantitativos, para esta actividad se requiere de 90 horas por día entre todos los funcionarios, sin embargo las horas efectivas por cada funcionarios dan un total de 75 horas por día, lo que nos da un déficit de 15 horas, equivalentes a dos trabajadores. Desde el punto de vista cualitativo este déficit de horas denota ausencia en actividades de supervisión y actividades de mantenimiento.

### **Procedencia del Personal eventual**

El personal eventual en Canal 13 TVU está conformado por el personal a contrato que llegan en el momento a 4 que refuerzan el trabajo de la Sección de Prensa; Beca Trabajo, son estudiantes que en base a su rendimiento académico se incorporan para hacer prácticas profesionales, en el momento existen 6 becas trabajo (dos completas y 4 a medio tiempo) 4 en producción y 2 en Prensa la principal dificultad es la inexperiencia; y finalmente el personal denominado Pasantes que de igual forma inician su profesionalización, se tiene regularmente un número promedio de 15 a 20 por año, dura seis meses y tras ello y lograr el desarrollo de destrezas y habilidades se alejan.

### **Capacitación en nuevas tecnologías de producción televisiva.**

Con respecto a la calidad de los recursos humanos debemos señalar que si bien el personal en general tiene amplia experiencia laboral, sin embargo, también es evidente que en algunos casos, no se cuenta con la capacitación necesaria en

el área y existen severos problemas de actualización en nuevas tecnologías sobre todo computacionales y digitales.

En el caso del recurso humano eventual la situación no es menos, por cuanto, los becarios y practicantes vienen sin experiencia y sin el desarrollo de habilidades y destrezas las cuales se van desarrollando en el curso de la actividad y cuando su relación con el canal va a terminar recién se tiene niveles satisfactorios que lamentablemente ya no podrán contribuir al beneficio del Canal, aunque claro, así se cumple con una de las misiones más importantes de la Institución que es la formación profesional.

Considerando que el capital humano en la industria televisiva debe ir de la mano con el avance tecnológico y del desarrollo de nuevas tecnologías de producción de material audiovisual y que, en el caso particular de Canal 13 TVU, los criterios de reclutamiento, selección, contratación de personal se encuentran regulados por el Sistema de Administración de Personal (SAP), estos criterios resultan muy pesados en virtud al dinamismo que caracteriza a la actividad televisiva; por lo tanto se hace necesaria la estructuración del presente eslabón a través de la instrumentación de las siguientes actividades: búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo, compensaciones y generación de compromiso.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo presentamos conclusiones y recomendaciones surgidas en el desarrollo del marco práctico, así como, en el desarrollo del diseño del modelo de cadena de valor propuesto.

#### 1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES AL MARCO PRÁCTICO

Producto del desarrollo del Marco Práctico arribamos a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

##### **Conclusiones**

Canal 13 TVU, es un medio de comunicación perteneciente a la Universidad Mayor de San Andrés, cuya actividad principal es la producción y difusión de materiales audiovisuales televisivos que informa, difunde, promociona, comunica y transfiere las actividades de la UMSA para que a través de ellas buscar un desarrollo integral de las personas, sociedad, región y el país a través de la educación y cultura, y en el marco del Estatuto Orgánico, Plan Estratégico Institucional, Pilares de Gestión Rectoral, Plan Estratégico de TVU y Valores Comunicacionales.

Consiguientemente para el presente trabajo de grado hemos recogido esta idea del concepto de "cadena de valor" creado por el economista Michael E. Porter, para pretender de forma experimental y proponer de manera tentativa un "Diseño de

Cadena de Valor para Canal 13 TVU", suscitada por el rápido crecimiento y consolidación de Canal 13 TVU, por lo que:

- El 75% y 100% personal ejecutivo y operativo, entrevistado respectivamente, considera que el establecimiento de modelos y patrones formales mejoraría sus actividades estructuradas de organización y procedimientos administrativos y financiero - contables.
- El 100% del personal ejecutivo entrevistado considera que existe dependencia y subordinación en las actividades desarrolladas; asimismo un 75% de los ejecutivos señalan que existe instrucciones previas, emisión de informes y evaluaciones periódicas, y el 100% de los ejecutivos señalan que no existe retroalimentación funcional. Por otro lado, el 100% del personal operativo considera que existe dependencia, subordinación e instrucciones previas en las actividades que desarrollan; asimismo, el 75% de los entrevistados señalan que existe emisión de reportes internos y evaluaciones periódicas.
- El 50% de los ejecutivos entrevistados tienen conocimiento sobre las ventajas y desventajas de la producción y el restante 50% afirma lo contrario; un 75% afirma que tiene conocimiento respecto al equipamiento y tecnología y el 25% que no tiene conocimiento; similar comportamiento, se observa al efectuar la indagación respecto a la información sobre las ventajas y desventajas de personal y mercado. Con relación al personal operativo, el 50% afirman que tienen conocimiento sobre las ventajas y desventajas de la producción; un 75% afirma que tiene conocimiento sobre el equipamiento y

tecnología de Canal 13 TVU; similar comportamiento se observa en el cuestionamiento referido al conocimiento sobre ventajas y desventajas de personal y mercado.

- El 75% del personal ejecutivo entrevistado desconocen las bondades de la adecuación de un modelo de cadena de valor. Similar comportamiento se observa en la entrevista al personal operativo.
- El 100% del personal operativo señala que sus actividades requieren simplificación debido a que consideran que estarían duplicando esfuerzos; el 75% señala que se requiere mayor personal; asimismo, el 100% de los entrevistados afirman que se requiere especialización y capacitación.
- El 75% de los ejecutivos entrevistados afirman que un modelo de cadena de valor sería bien recibido en el sentido de integrar actividades de sectores con valor agregado que optimicen costos y beneficios para Canal 13 TVU. Similar comportamiento se observa en la entrevista realizada al personal operativo.
- El 100% de los ejecutivos entrevistados afirman su disposición a contribuir en el desarrollo, como en su implementación, de un modelo de cadena de valor que se pone a consideración en el presente trabajo de grado.
- El 100% de los ejecutivos entrevistados afirman que la implementación de un modelo de cadena de valor puede contribuir de manera amplia a la efectividad, eficiencia y economía de sus actividades.

## **Recomendaciones**

- Analizar y tomar en cuenta el interés del personal, tanto ejecutivo como operativo, en establecer modelos y patrones formales para mejorar el desarrollo de sus actividades de organización y procedimientos administrativo y financiero - contables; el cual coadyuvara a obtener mejores rendimientos y resultados en los sectores en los que desarrollan sus actividades.
- Con la finalidad de contar con mayores elementos que permitan estructurar de manera más adecuada los recursos humanos en el presente modelo de cadena de valor, se recomienda efectuar talleres y/o diagnósticos internos en el cual se aborden y socialicen las debilidades detectadas en los sectores y se afronten los mismos a través de acciones correctivas y el respectivo seguimiento. Con relación ala emisión de reportes internos por el personal operativo, es necesario que el 100% del personal emitan reportes internos para su correspondiente evaluación de forma periódica por sus inmediatos superiores y de esta forma garantizar calidad en el desarrollo de sus actividades.
- Con respecto al conocimiento del personal ejecutivo sobre las ventajas y desventajas de la producción, equipamiento, tecnología, personal y mercado, de Canal 13 TVU; llama nuestra atención que el 50% de los ejecutivos entrevistados desconozcan de las ventajas y desventajas de la producción de Canal 13 TVU; que el 75% de los ejecutivos tengan conocimiento de las ventajas y desventajas del equipamiento y tecnología, de igual manera, un 75% de los ejecutivos afirman

conocimientos de ventajas y desventajas del personal y del mercado de Canal 13 TVU. Para el presente modelo de cadena de valor que proponemos, el personal ejecutivo de Canal 13 TVU, debe contar con conocimientos precisos de ventajas y desventajas de la producción de contenidos, de su equipamiento, de su tecnología, de su personal y del mercado en el que opera Canal 13 TVU, que le permitirá proveer información precisa y oportuna para la toma de decisiones a las instancias de decisión. Asimismo, en el presente modelo propuesto, el personal ejecutivo se constituye en un pilar fundamental para garantizar un mejor control de sus operaciones a través del apoyo en la implementación de las medidas necesarias para mejorar, corregir y depurar las actividades que se desarrollan en los sectores de canal 13 TVU.

- Con respecto al conocimiento de las bondades de implementar un modelo de cadena de valor, recomendamos desarrollar programas de capacitación especializada de estos actuales conceptos gerenciales que permitan lograr en el personal, tanto ejecutivo como operativo, un mejor desenvolvimiento técnico - conceptual en el desarrollo de sus actividades.
- Las afirmaciones del personal operativo respecto a la necesidad de simplificar sus actividades, necesidades de personal, de especialización y de capacitación, para el modelo de cadena de valor que proponemos, toma vital importancia, en virtud a que referido modelo considera la realización de estudios de las actividades desarrolladas en los sectores de Canal 13 TVU, con el propósito de determinar e implementar actividades que pueden ser agrupadas en rangos

orientados a mejorar los procesos de producción y difusión de la actividad televisiva de Canal 13 TVU.

- Las afirmaciones del personal, tanto ejecutivo como operativo, respecto a que el presente modelo de cadena de valor sería bien recibido, nos permiten establecer la evidente la preocupación del personal que compone el Canal Universitario al manifestarnos su intención de modernizar sus operaciones a través del diseño de un modelo de Cadena de valor que permita integrar actividades de sus sectores con valor agregado y lograr la diferenciación de suprogramación y propuesta televisiva, que permitirá a Canal 13 TVU, optimizar sus costos y obtener mayores beneficios.
- Los resultados obtenidos respecto al interés del personal ejecutivo para el desarrollo e implementación del presente modelo de cadena de valor, son contundentes al mostrarnos que el 100% de los ejecutivos están dispuestos a contribuir en el desarrollo e implementación del presente modelo de cadena de valor en Canal 13 TVU; por lo cual recomendamos a las máximas instancias de decisión iniciar con este emprendimiento a fin de modernizar funcional y organizacionalmente a Canal 13 TVU.

Actualmente a nivel mundial las empresas dedicadas a la producción de contenidos audiovisuales establecen estrategias tendentes a controlar los contenidos que difunden mediante el establecimiento de una cadena de valor como es el caso de News Corp que posee un estudio de producción de películas - 20th Century Fox-, y a través de Fox Networks, que produce, entre otros, el Canal Fox con series propias y de terceros-. Todo ello lo distribuye posteriormente a través red de

emisoras de TV abierta en los EE.UU., o por plataformas satelitales controladas por el Grupo, como SKY en Reino Unido, Italia o Alemania. Este fenómeno de la diversificación en las empresas de medios se ha visto acelerado recientemente por lo que consideramos que Canal 13 TVU por sus características de pertenecer a una Institución de Educación Superior reconocida internacionalmente no puede quedar al margen de estos avances de gestión empresarial, por lo que recomendamos socializar el presente trabajo entre todos los funcionarios del Canal Universitario y lograr en el personal el conocimiento de las beneficios de esta metodología y contar con una sinergia al respecto que coadyuven a un mejor diseño de la cadena de valor para Canal 13 TV.

## **2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIÓN AL DISEÑO DEL MODELO DE CADENA DE VALOR PROPUESTO.**

1. Producto del diagnóstico a Canal 13 TVU, surge la necesidad de realizar un diseño de Cadena de Valor propiciada por el economista Michael E. Porter, como instrumento útil compatible e integral con la estrategia de las empresas de producción y difusión de material audiovisual, con el objeto de determinar ventajas competitivas en las principales actividades de valor que desarrolla Canal 13 TVU con relación a otras empresas televisivas de nuestro medio.
2. Se constituye y apropia el concepto de Cadena de Valor, como un instrumento que coadyuva a la gestión del Canal 13 TVU UMSA por identificar cada una de las actividades desarrolladas con un circuito de valor agregado.
3. Consideramos la necesidad de definir también una estrategia de implementación con miras a instaurar el Modelo de la

Cadena de Valor, el mismo que deberá ser plenamente instrumentado con los sistemas y procesos que permita asegurar el alcance, objetivos y metas concebibles y rentables en un ambiente de comunicación social extensible al campo comercial por lo que el modelo de cadena de valor es permisible y facilita las condiciones de su inmediata implementación.

4. Es necesario que el Directorio y los responsables; asuman el compromiso de apoyo total a la implantación y evaluación de este modelo de forma periódica.
5. Debe iniciarse la aprobación de políticas empresariales relacionada con la asignación de responsabilidades para la emisión de información confiable y precisa para la implementación del presente modelo.
6. Asimismo, se deberá incorporar en el presupuesto de la institución el importe de los gastos para llevar a cabo la implementación de este modelo.
7. Los recursos humanos especializados internos o externos, deberán tomar en cuenta que este proceso conlleva muchos cambios en la organización que posiblemente generen resistencia natural, para lo que deberán estar también preparados.
8. Asimismo, es necesario establecer como parte de la estrategia una explicación amplia de la metodología propuesta a todos los funcionarios de los niveles ejecutivos y operativos, con la finalidad de socializar los alcances y beneficios del diseño y la implementación del modelo de cadena de valor que se propone.

9. Por otro lado a fin de contar con recursos humanos con conocimientos técnicos especializados sobre diseño, desarrollo e implementación de la Cadena de Valor, es necesario; la realización de talleres, cursos, seminarios, orientados al desarrollo y logros de estas capacidades técnicas que coadyuven a una efectiva implementación del Modelo de Cadena de Valor que se propone.
10. Es recomendable que las funciones que cada empleado desarrolle, se lleve a cabo en un marco de eficiencia, considerando tiempos y plazos para el cumplimiento de las tareas. Ello implica, motivación y participación activa de los recursos humanos en el diseño e implementación de este modelo.
11. Es necesario un seguimiento de los resultados de la implementación del presente modelo a través de acciones de retroalimentación con el fin de consolidar este emprendimiento y motivar al personal involucrado en su diseño e implementación.
12. Finalmente, será recomendable que se sostenga reuniones conjuntas entre empleados y ejecutivos como un mecanismo vital de evaluación de los resultados y de fijación de continuas metas a lograrse.

## BIBLIOGRAFÍA

- **POLÍTICA DE PROGRAMACIÓN DE TELEVISIÓN UNIVERSITARIA CANAL 13 "LA UMSA EN POSITIVO"**, Televisión Universitaria Canal 13, Resolución de Directorio de Canal 13 TVU N° 026/209 de 25 de septiembre de 2009.
- **PLAN ESTRATÉGICO TELEVISIÓN UNIVERSITARIA "TVU CANAL 13" 2009 - 2012**, Televisión Universitaria TVU Canal 13, Resolución de Directorio de Canal 13 TVU N° 032/2009 de 6 de Noviembre de 2009.
- **DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO RED REGIONAL UMSA**, Televisión Universitaria TVU Canal 13, Resolución de Directorio de TVU Canal 13 de 9 de mayo de 2008.
- **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**, Departamento de Planificación y Coordinación, Resolución N° 5/0505/1571/2008, Honorable Consejo Universitario.
- **COMPETITIVE STRATEGY TECHNIQUES FOR ANALIZING INDUSTRIES AND COMPETITORS**, Michael E. Porter, The Free Press Edition 1980, Copy Righth 1982.
- **TRANSFORMANDO LA CADENA DE SUMINISTRO: INNOVANDO PARA LA CREACIÓN DE VALOR EN TODOS LOS PROCESOS CRÍTICOS**, Rouben E. Slone, J. Paul Dittman, John T. Mentzer, Harvard Business School Publishing Corporation 2010, Profit Editorial 2011.
- **LA CALIDAD DE LOS CONTENIDOS AUDIOVISUALES EN LA MULTIDIFUSIÓN DIGITAL**, Miguel Francés, Josep Gavaldá, Germán Llorca y Álvaro Peris, Primera Edición en Castellano 2010. Editorial UOC 2010.

- **REFLEXIONES SOBRE EL DESARROLLO DE LA TELEVISIÓN EN BOLIVIA**, César Ricardo Siqueira Bolaño, Jenny Ampuero, UNIrevista - Vol. 1, N° 3, julio 2006.
- **CREACIÓN DE VALOR EN EL SECTOR TMT**, Javier Aguirreamalloa, Centro Internacional de las Empresas de Comunicación (CIEC), Universidad de Navarra, Octubre 2008.
- **LA DIVERSIFICACIÓN EN LAS EMPRESAS DE MEDIOS: EL CASO DE GLOBO EN BRASIL**, Antonio A. Schuh y Isabel Díez-Viali, GCG Georgetown University, Universia 2009 vol. 3.
- **CUANTIFICACIÓN DE VALOR EN LA CADENA DE SUMINISTRO EXTENDIDA**, Gema Sánchez Gómez, Del Blanco Editores, 2008.
- **ESTRATEGIA DE LA VISIÓN A LA ACCIÓN**, Carrión Maroto Juan, ESIC Editorial 2° Edición julio 2007.
- **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL, EVALUACIÓN SISTÉMICA DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL EN LA ERA DIGITAL**, Elizabeth Vidal Arizabaleta, ECOE Ediciones 2° edición Bogotá 2004.
- **MARKETING INTERNACIONAL**, García Cruz Rosario, ESIC Editorial, 4° edición 2002.
- **LA TELEVISIÓN DIGITAL TERRESTRE EN MURCIA INFORME TÉCNICO SOBRE LA SITUACIÓN Y OPORTUNIDADES DE IMPLANTACIÓN DE LA TELEVISIÓN DIGITAL TERRESTRE EN LA COMUNIDAD AUTONOMA DE LA REGIÓN DE MURCIA**, PedroHellín y Cesar San Nicolás, Comunicación Social Ediciones y Publicaciones. Primera Edición 2009.
- **NUEVAS TECNOLOGÍAS PARA LA PRODUCCIÓN PERIODÍSTICA**, Antonio García de Diego Martínez, David Parra Valcarce, Pedro Antonio Rojo Villada, Siranda Editorial, Visionnet Serie Comunicación 2007.
- **POLÍTICAS DE MARKETING**, Gabriel Escribano Ruiz, Milagros Fuentes Merino, Javier Alcázar Criado, Thomson Ediciones Spain Paraninfo S.A. 2006.
- **LA EMPRESA INFORMÁTIVA**, Alfonso Nieto, Francisco Iglesias, Editorial Ariel S.A. 2da. Edición 2000.

- **LA EXPORTACIÓN DE CONTENIDOS Y SERVICIOS DE PRODUCCIÓN TELEVISIVA EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES**, Tomás Barbadori, Guadalupe Gil Paricio, Leonardo Sampieri y Paulina Seivach, Dirección General de Comercio Exterior e Industrias Creativas, Ministerio de Desarrollo Económico, Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2009.
- **EL SECTOR DE CONTENIDOS DIGITALES AGENTES Y ESTRATEGIAS**, Carlos Gallarte Nuez, José R. GrangerAlemany, Pablo RodríguezCanfranc, Centre D'Economia Industrial, 2005.
- **LA INDUSTRIA AUDIOVISUAL EN ESPAÑA ECENARIOS DE UN FUTURO DIGITAL**, Manuel Campo Vidal, María Gallego, Academia TV de las Ciencias y las Artes de Televisión 2010.
- **EL NUEVO ECENARIO MEDIÁTICO**, Francisco Campos Freire, Comunicación Social Ediciones y Publicaciones 1º Edición 2011.
- **TEORÍAS Y PRÁCTICAS AUDIOVISUALES**, Marina Monguillansky, Andrea Molfetta, Miguel A. Santagada, Editorial Taseo 2010.
- **NUEVAS ESTRATEGIAS DE TELEVISION: EL DESAFIO DIGITAL IDENTIDAD, MARCA Y CONTINUIDAD TELEVISIVA**, Cristina González Oñate, Ediciones Ciencias Sociales S.A. 2008.
- **CONVERGENCIA DIGITAL RECONFIGURACION DE LOS NEDIOS DE COMUNICACIÓN EN ESPAÑA**, Xosé López García, Xosé Pereira Fariña, Ediciones Servicios de Publicaciones e Intercambio Científico Universidad de Santiago de Compostela Campus Vida 2010.
- **LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y SU IMPLANTACIONA TRAVES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**, Daniel Martínez Pedro Artemio Milla Gutiérrez, Ediciones Díaz de Santos 2005.
- **ESTUDIO SOBRE LOS FACTORES DE ÉXITO DE LAS GRANDES EMPRESAS DE SERVICIOS EN ESPAÑA**, Montse Ollé Vallas, Marcel Planellas, Diego Torres, ESADE Universidad RamonLlull, Inter Parthner 2009.

- **ECONOMÍA AUDIOVISUAL, CLAVES PARA LA VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE UN PELÍCULA**, Colección Negocios, Empresa y Economía, Libros en RED, Primera Edición en español digital Libros en red 2004, Una marca registrada de Amerton International S.A., Dirección General Marcelo Perazolo Dirección de Contenidos Ivana Basset.
- **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: COMPETITIVIDAD Y GLOBALIZACIÓN**, Michael A Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskissin, Séptima Edición Engage Learning y Editores S.A. 2008.
- **GESTIÓN DE EMPRESAS DE COMUNICACIÓN**, Rosario de Mateo Pérez, Laura Bergés Saura, Marta Sabater Casals, Ediciones y Publicaciones CS Comunicación Social, Primera Edición, Sevilla 2009.
- **CREACION DEL VALOR, LA CLAVE DE LA GESTIÓN COMPETITIVA, DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA GLOBAL**, William A. Band, Ediciones Díaz de Santos S.A. 1994.
- **RADIO Y TELEVISIÓN EN EL ÁMBITO LOCAL**, Rafael López Lita, Francisco Fernández Beltrán y Fernando Vilar Moreno, Castello de Plana: Publicaciones de la Universitat Jaume I. DL 2003.
- **ESTRATEGIAS DE MARKETING**, José Luis Munuera Alemán, Ana Isabel Rodríguez Escudero, Libros Profesionales de La Empresa - ESIC Editorial, 2007.
- **LAS CLAVES DE LA PUBLICIDAD**, Mariola García Uceda, Libros Profesionales de la Empresa - ESIC Business Marketing School, Séptima edición, 2011.
- **LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL OPCIONES ESTRATÉGICAS**, José María Sainz de Vicuña Ancín, ESIC Escuela de Gestión Comercial y Marketing Editorial, Segunda Edición 2000.
- **TEORÍAS DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN**, Federico Boni, Universidad de Barcelona, Servei de Publicacions 2006.

- **LOS CONTENIDOS DE LOS MEDIOS DE COMUNIACION CALIDAD, RENTABILIDAD Y COMPETENCIA,** Alfonso SánchezTanertero, Editorial EdiDe. S.L. 2008.
- **NUEVOS CONTENIDOS EN COMUNICACIÓN A PARTIR DE EEES,** Ma. Teresa Piñeiro Otero, EditorialVisión Libros 2011.
- **LA LEALTAD DE SUS CLIENTES EL ACTIVO MÁS IMPORTANTE DE SU EMPRESA,** Díaz de Santos, Ediciones Gestión de la Pequeña Empresa 1994.
- **GESTION PRÁCTICA DE LA DISTRIBUCION COMERCIAL.** Arthur Lawrence, Ediciones Deusto, 2002.
- **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN,**Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Lucio Baptista Pilar, Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición 1991.
- **METODOLOGÍA Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES,** Felipe Pardinás, Editorial Siglo XXI, trigésimo primera edición, 1989.
- **EMPRESAS QUE SOBRESALEN,** Jim Collins, Grupo Editorial NORMA, 2006.
- **AUDITORÍA UN ENFOQUE INTEGRAL,** Alvin A. Arens, James K. Loebbecke, Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A. sexta Edición 1996.
- **DAGNOSTICO INDUSTRIAL,** K. Pennycuick, B. Sc., PhD, Editorial Limusa, 1988.
- **CONTABILIDAD DE COSTOS UN ENFOQUE GERENCIAL,** Charles T. Horngren, George Foster, Décimo segunda Edición Srilant M. Datar Edición en Español, Prentice Hall Inc. Printed México 2006.
- **CONTABILIDAD DE COSTOS,** Oscar Gómez Bravo, Pedro Zapata Sánchez, Mc Graw Hill, 3º Edición tercera Nomos, 1998.
- **ANÁLISIS DE ESTADOS CONTABLES DIAGNOSTICO ECONOMICO FINANCIERO,**GoxensOrensanz, M<sup>a</sup> Ángeles - Gay Saludas José

Ma., Editorial Prentice Hall Iberia S.R.L., Madrid España,  
2000.

- **CONTABILIDAD LA BASE PARA DECISIONES GERENCIALES,** Meigs&Meigs, Editorial Mc Graw - Hill, México DF, 1993.
- **DIAGNÓSTICO/EVALUACIÓN SISTEMÁTICA DE LOS PROBLEMAS DE LA EMPRESA,** Jaime Podesta Castro - HectorLuchessa.
- **EL EJECUTIVO MODERNO DIRECCIÓN FINANCIERA,** Máximo Borrel Vidal, Editorial Cultural, 1985.
- **MANUAL DE DIAGNÓSTICO EN LA EMPRESA,** Jean Pierre Thiabud, Editorial Paraninfo, 1994.

## GLOSARIO

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>SMC</b>          | SupplyChain Management (Gestión de la Cadena de Suministro)               |
| <b>SCOR</b>         | Supply - Chain Operations Reference - Model                               |
| <b>UMSA</b>         | Universidad Mayor de San Andrés   |
| <b>TVU</b>          | Televisión Universitaria  |
| <b>CEPB</b>         | Confederación de Empresarios Privados de Bolivia                          |
| <b>P.A.T.</b>       | Periodistas Asociados a Televisión  |
| <b>CNES</b>         | Consejo Nacional de Educación Superior                                    |
| <b>FUL</b>          | Federación Universitaria Local  |
| <b>FEDSIDUMSA</b>   | Federación Sindical de Trabajadores de la Universidad Mayor de San Andrés |
| <b>PEI</b>          | Plan Estratégico Institucional  |
| <b>D.S.</b>         | Decreto Supremo   |
| <b>SAFCO</b>        | Ley de Administración y Control Gubernamentales.                          |
| <b>SAP</b>          | Sistema de Administración y Control de Personal.                          |
| <b>RUBI</b>         | Red Universitaria Boliviana de Información                                |
| <b>RED TVU UMSA</b> | Red Televisión Universitaria de la Universidad Mayor de San Andrés        |
| <b>UE</b>           | Unión Europea   |
| <b>TIC´s</b>        | Tecnologías de la información y las comunicaciones                        |
| <b>IP</b>           | Protocolo de Internet   |