

## **Estudio de caso- RCN TELEVISIÓN**

Marcela Avila Muñoz.  
Mayo 2019.

Politécnico Grancolombiano.  
Bogotá.  
Especialización Gerencia en Finanzas

## Resumen

RCN Televisión es una empresa con una larga trayectoria en la industria de la televisión, las comunicaciones y los formatos audiovisuales. Ha creado unidades de negocio que le permiten abarcar otros stakeholders. Le apuesta a la tecnología, la innovación y nuevas formas de hacer proyectos. La volatilidad del mercado, las exigencias de los televidentes, del público y los consumidores en general, han sido contundentes a la hora de tomar decisiones y no han sido indiferentes a la situación por la que atraviesa la compañía. Financieramente el escenario no es positivo frente a los indicadores de rentabilidad, eficiencia y liquidez. Ahora bien, teniendo en cuenta que un gran porcentaje de la actividad económica de la empresa depende de la producción, es relevante buscar una alternativa que estime la rentabilidad y viabilidad de un proyecto antes de su ejecución y que contribuya a la toma de decisiones. Es recomendable para el óptimo uso y utilidad de la herramienta contar con la mayor cantidad de históricos y su continua actualización, de tal manera, los promedios que estimen serán lo más reales y acordes a la trayectoria que han tenido los tipos de producción de acuerdo a la franja horaria, cantidad de capítulos emitidos y rating.

## Tabla de contenido

Capítulo 1 Introducción .....	4
La empresa .....	5
Gráfica1. Composición accionaria RCN TV- Fuente (RCN TV, 2017).....	5
Situación Actual.....	6
Gráfica 2. Total ingreso Operativo- Fuente EMIS.....	6
Problemática .....	8
Propósito .....	11
Justificación .....	11
Capítulo 2 Preguntas de Reflexión .....	13
Preguntas.....	13
Capítulo 3 Narración del Caso y Propuesta .....	14
Gráfica 3. Rentabilidad Económica ROA - Fuente EMIS .....	15
Gráfica 4. Rentabilidad Financiera ROE - Fuente EMIS .....	15
Gráfica 5. Márgen Operativo - Fuente EMIS .....	16
Gráfica 6. Márgen Operativo y Neto- Fuente EMIS.....	16
Figura 1. Ciclo de Producción .....	20
Capítulo 4 Descripción de la herramienta.....	24
Capítulo 5 Conclusiones .....	28
Lista de Referencias .....	30
Anexo.....	31
• Presentación Canal -Mercado.pptx .....	31
• Reporte Financiero.xlsx .....	31
• Simulador de Proyectos RCN TV.xlsm.....	31

## **Capítulo 1**

### **Introducción**

La televisión llegó a Colombia hace 64 años y se ha transformado a lo largo de la historia no solo en un medio de entretenimiento y de comunicación sino también en un canal para contar historias y dejar huella más allá de la pantalla. Es por esto, que en medio de esa evolución los canales privados, públicos y regionales, se han visto en la obligación de ampliar su portafolio de productos, de estar a la vanguardia de lo que la audiencia quiere, de salir de la monotonía y de los formatos clásicos, han buscado nuevas formas de cautivar, trascender y llegar a los hogares de Colombia y el mundo.

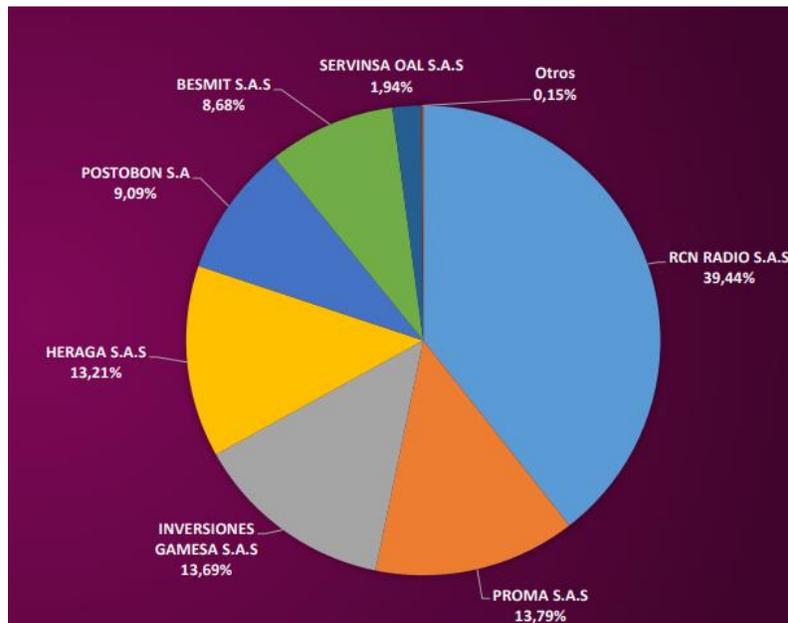
Todo esto ha implicado un cambio a nivel empresarial, nuevas culturas organizacionales, estrategias holísticas y replanteamientos en la ejecución de los procesos, dado que, aunque el corazón del negocio es la producción de contenidos, lo que genera los flujos de efectivo es el ingreso en pauta publicitaria y este tema no es ajeno a la situación económica y política de Colombia o a la incertidumbre que se presenta por hechos o decisiones de otros países.

Para el caso de RCN Televisión, uno de los canales privados del país, con un amplio reconocimiento a nivel nacional e internacional por producciones de éxito como *Café*, *Betty la fea*, *El capo*, *Los Reyes*, entre otros, no le ha sido indiferente la inestabilidad que ha mostrado el mercado. Financieramente los resultados no han sido favorables y aunque se han adelantado planes de acciones para mitigar el impacto de los mismos, se deben seguir buscando alternativas que beneficien la toma de decisiones desde todos los ángulos estratégicos y visionarios de RCN.

## La empresa

RCN Televisión es una compañía y productora de televisión que ha estado al aire por más de 40 años; hace parte de la organización Ardila Lülle, uno de los principales grupos económicos del país que integra empresas de diferentes sectores dedicados a la producción y transformación de bienes y servicios en sectores como bebidas, ingenios azucareros, empaques, agroindustrial, seguros, deportes, comunicaciones y automotor.

Según su informe de sostenibilidad (RCN TV, 2017), su capital es 100% privado y sus accionistas son:



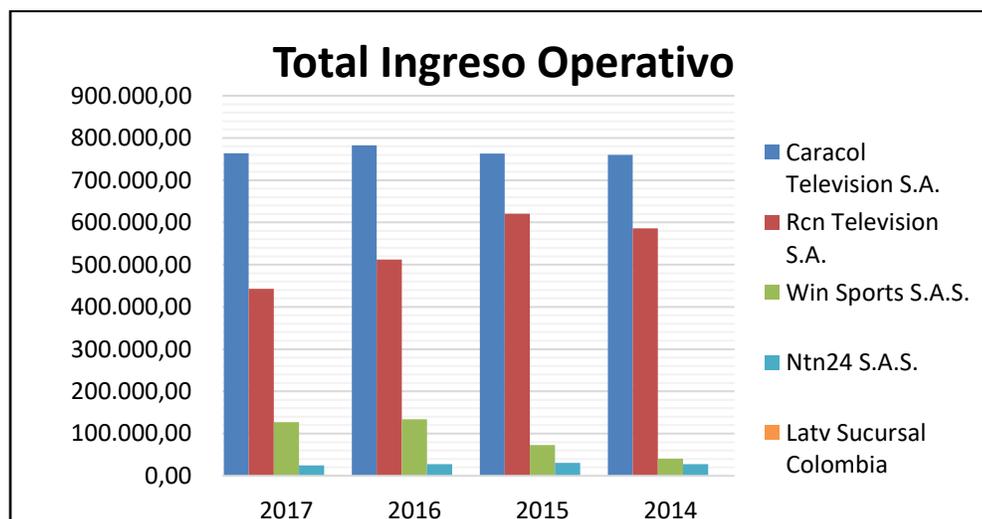
Gráfica1. Composición accionaria RCN TV- Fuente (RCN TV, 2017)

Su máxima instancia para la toma de decisiones es la asamblea de accionistas, seguida por la Junta directiva y la Presidencia.

Su competencia directa es Caracol Televisión y Canal Uno (en el último año). Cabe resaltar que la televisión es el medio de comunicación con mayores ingresos anuales por publicidad. Está reglamentado por leyes que regulan y estandarizan el servicio de televisión y por normas que parametrizan la contratación de los servicios. Así mismo hay una serie de entidades que lo vigilan y auditan como el Ministerio de Comunicaciones, Comisión de Regulación de Telecomunicaciones, la Comisión Nacional de Televisión y la Autoridad Nacional de Televisión (ANTV), entre otras.

### Situación Actual

Los últimos años para el canal RCN no han sido los mejores económicamente y en general para el sector. El comportamiento de los ingresos de su competencia directa y sus filiales (NTN 24, LATV, WIN Sport) ha sido este:



Gráfica 2. Total ingreso Operativo- Fuente EMIS

Los años 2017 y 2018 fueron años que representaron grandes retos para la industria de las comunicaciones, ya que estuvieron envueltos en la incertidumbre de las pre

elecciones y elecciones presidenciales, la aprobación del acuerdo de paz, las nuevas políticas económicas, el tema de inversión nacional y extranjera, enmarcado por la disminución en la calificación crediticia en moneda extranjera de Colombia, dada por “un crecimiento menor al esperado en el 2017, la dependencia parcial de ingresos extraordinarios y de los precios de materias primas” (La República, 2017). No se puede dejar pasar el escándalo de Odebrecht (uno de los casos que ha generado mayor impacto en América Latina por los sobornos en más de 10 países evaluados en más de US\$788 millones, lo cual no solo ha causado una tensión política por el destino de los ingresos que entraron a los países sino también por las empresas y personas involucradas en las adjudicaciones de las concesiones (CNN, 2017)) y las controversias por las decisiones del presidente Donald Trump (El país.com.co, 2018) respecto al dinamismo que ha tomado la economía de su país ( involucra su relación con China, el precio del petróleo, la crisis de gobernabilidad de ciertos países como Italia, Venezuela y la eventual salida del Reino Unido de la Unión Europea (Brexit) (EL ECONOMISTA, 2018).

Todo lo anterior, generó una disminución en el consumo e inversión y un estancamiento en el crecimiento económico del país. La mayoría de las empresas optaron por reducir sus gastos y el rubro de mayor afectación fue el de la inversión en publicidad, mostrando así una disminución por segundo año consecutivo en el total de pauta publicitaria según La Asociación Nacional de Medios de Comunicación del 5.4% (2.15 billones de pesos), pauta nacional el 7.3% (917.493 millones) y la pauta en televisión regional y local en un 7.9% (51.899 millones) (RCN TV, 2017).

En este contexto, cada uno de estos puntos fue clave al igual que el tema reputacional, de imagen y de falta de oferta atractiva a la audiencia, para que el canal se viera afectado a nivel de crecimiento, utilidad, rentabilidad y endeudamiento, y más teniendo en cuenta que su principal fuente de ingresos es la pauta publicitaria.

Esto ha llevado a RCN a tomar decisiones en cuanto a la reestructuración de sus modelos de negocio y a buscar nuevas formas de hacer las cosas, empezando por el direccionamiento estratégico y la unificación de aéreas y vicepresidencias.

Ahora bien, para nadie es un secreto que la televisión es un medio en constante evolución y que no hay garantías en que lo que funcionó hace unos años va a volver a funcionar. Se han tenido grandes éxitos como Betty la fea, los Reyes, el Capo y es claro que el Core del negocio es la producción de contenidos, cautivar a las audiencias no solo con última tecnología sino con calidad, talento humano que traspase las pantallas, con sentido de pertenencia hacia la marca, con todas aquellas historias que hacen vibrar y vivir como si todos fueran los protagonistas de las mismas. Pero más allá de esto, hay todo un mundo de toma de decisiones, desde la creación hasta la ejecución de los contenidos, una constante discrepancia entre lo creativo, financiero, ideales y realidad.

### **Problemática**

El canal RCN TV tiene varias unidades de negocio y una de las de mayor impacto está en el área de producción. En general la compañía ha pasado por una serie de altibajos tanto en su estructura organizacional como en la forma de hacer televisión. Ante su competencia y el mercado, aun cuando sus productos son buenos, según un previo análisis

de contenido y financiero, no se están obteniendo los resultados deseados. Esto dado a que se cobra poco por la pauta, pues estas tarifas se asocian en la mayoría de los casos al rating, y el mismo no corresponde a las cifras estimadas, suele ser menor, por lo que se reducen los márgenes y afecta los ingresos.

Como canal, el tener una propuesta llamativa de contenido para emitir en la parrilla de programación<sup>1</sup> hace que las agencias se interesen en los productos e inviertan sus presupuestos en estos horarios. Cabe resaltar que para que esto se dé, una vez estén las producciones al aire, estas deben cumplir con el rating<sup>2</sup> pactado en las negociaciones.

Lo anterior mencionado, es una de las problemáticas por las que está pasando el canal, ya que, aunque sus productos parecen ser prometedores, una vez se empiezan a emitir no generan el impacto esperado. Lo cual se traduce en el pago de TRP'S<sup>3</sup>. En otras palabras, se promete un rating, y por cada vez que no se cumpla, se le entrega al cliente mayor tiempo al aire, reduciendo el "inventario" de tiempo al aire disponible para la venta, sin embargo, esto parece aún no generar un impacto muy alto, debido a que el tiempo al aire no se vende en su totalidad, es decir que se cubre con inventario de tiempo que de otra manera no se utilizaría para facturar otros ingresos.

---

<sup>1</sup> Parrilla de programación: Indica el tiempo de inicio y final de cada programa durante las 24 horas de emisión.

<sup>2</sup> Rating: Cuota de pantalla o share, es una cifra que indica el porcentaje de hogares o espectadores que están viendo un programa de televisión y el total que durante la emisión del mismo tienen encendido su televisor.

<sup>3</sup> TRP'S: Target rating point, mide los puntos de rating comprados sobre el componente estimado de un público objetivo(target) dentro del grueso de la audiencia.

Si se evalúa el trasfondo del proceso de producción, son múltiples las variables que intervienen antes de decidir poner en marcha un producto y una vez ejecutado, todo se refleja en los estados financieros y en el valor que le está generando a la compañía.

Lo más complejo en este punto es encontrar un consenso entre las diferentes áreas involucradas, pues cada una tiene un papel importante en el resultado final y a su vez cada una analiza la viabilidad de los proyectos desde su perspectiva.

Esto crea una subjetividad a la hora de tomar decisiones, pues todos son supuestos de lo que se cree que va a lograr la producción una vez emitida, pero sin un análisis que englobe todas las variables. Para contrarrestar esto, se creó un formato llamado 7 pasos, esta herramienta permitía que en siete pasos se mirara la viabilidad de un producto según diferentes áreas. El problema de esta herramienta estaba no solo en la forma de diligenciar el formato sino en la falta de compromiso y desinformación de los involucrados. Lo cual generaba demoras en la toma de decisiones y molestias entre las gerencias.

Por lo anterior, se decidió dejar de usar esta herramienta y ahora solo se usa como referencia una proyección en Excel de la viabilidad del producto. El problema de este, es que de igual manera se consultan ciertos datos a otras gerencias y una vez consultados, la plantilla de Excel puede ofrecer un concepto viable, pero cuando se evalúan los datos suministrados están alejados de la situación actual y no resulta siendo rentable ni positivo para el canal.

Dado lo anterior, se ve la necesidad de crear una nueva herramienta dinámica que permita evaluar los proyectos de forma más precisa y teniendo en cuenta los resultados más recientes obtenidos con proyectos pares (comparables).

### **Propósito**

Diseñar un modelo que permita una asociación de todos los aspectos vitales y estratégicos a la hora de evaluar un proyecto de producción. Esta debe ser una herramienta para la toma de decisiones, que permita ver de manera objetiva la viabilidad y rentabilidad que se va a tener. Así mismo, debe identificar las variables que se deben ajustar para cumplir, por ejemplo, en términos de ventas, rating y en posibles aspectos claves como: a qué público objetivo va dirigido, cuál es el presupuesto y el punto de equilibrio respecto a lo invertido y los flujos de caja estimados. Teniendo en cuenta que uno de los factores importantes, es que se llegan a aprobar proyectos con estimaciones de ingreso muy altas y no logran la rentabilidad esperada.

### **Justificación**

Teniendo en cuenta la situación del canal, es importante contar con una herramienta como la que se desarrolló en este proyecto para generar valor, mejorar y progresar. Esta es una manera de recoger la big data y generar un análisis de datos “En el actual mercado competitivo, los líderes empresariales compiten por convertir la información extraída de los datos en resultados significativos. Aquellos de mayor éxito aplican análisis en toda su organización para tomar decisiones más inteligentes, actuar rápidamente y optimizar los resultados” (Fred Balboni, 2013).

Esta es una forma de aprovechar todos los datos históricos que se tienen a la fecha, compilando la información de tal manera que sume a los objetivos de la compañía, permitiendo ver el impacto sobre los resultados del negocio.

Según un informe del Institute for Business Value 2013, se desarrolló un estudio dirigido a la alta dirección sobre cuestiones de valor estratégico para el sector público y la comunidad empresarial. De acuerdo con esta investigación, “los datos y su análisis influyen significativamente en las estrategias de negocio y los resultados operativos de sus organizaciones. Los líderes utilizan análisis en sus procesos críticos para preparar y orientar la mayoría de las acciones operativas y promover decisiones a nivel de departamento” (Fred Balboni, 2013)

Para estos líderes es necesario buscar otras alternativas a nivel estratégico, tecnológico y organizacional, que generen resultados de valor en la generación de ingresos, innovación, costos y riesgos.

Teniendo en cuenta lo mencionado, como parte de la evolución y el crecimiento del canal, no hay límites para mejorar, pues cuando se conoce el negocio, se sabe a qué se enfrenta, cuál es el reto, a dónde se quiere llegar y se cuenta con la confianza en los datos que se tienen y en el excelente talento humano con el que se cuenta, se pueden lograr grandes cambios y resultados.

Mediante esta herramienta, se espera poder tener un cuadro de mando integral que permita realizar aprobación y seguimiento a los proyectos que se presenten, dando importancia a los resultados prometidos y comparando estos con los generados en el pasado con producciones semejantes, a fin de ofrecer un análisis más preciso a la hora de aprobar o rechazar una iniciativa nueva.

## **Capítulo 2**

### **Preguntas de Reflexión**

#### **Preguntas**

Hace algunos años, la Gerencia de costos y presupuestos, creó un formato llamado el “7 pasos”, era una herramienta que dependía de las diferentes áreas involucradas para la ejecución y aprobación de los proyectos.

Esta herramienta mostraba la viabilidad financiera de acuerdo a un estado de pérdidas y ganancias, rating y ventas estimado y propuesta de programación. Posteriormente, este formato pasaba a un comité donde se informaba y en otras ocasiones se decidía, si el proyecto o producto era aprobado.

¿Qué funcionó bien en el llamado “7 pasos” ?, ¿Qué podría ser mejor que este?, ¿Qué áreas y/o vicepresidencias deben integrarlo?, ¿Debería ser una herramienta que genere un resultado para aprobación de un comité o para aprobación directa de presidencia?

### **Capítulo 3**

#### **Narración del Caso y Propuesta**

Esta etapa inició con un primer acercamiento con la Vicepresidencia Financiera del Canal. Aquí se pidieron los estados financieros de los últimos años con el fin de analizar la situación de RCN y de encontrar algo más consolidado, ya que por los cambios de auditoría los informes que están en la Superintendencia Financiera de Colombia no tienen la misma estructura.

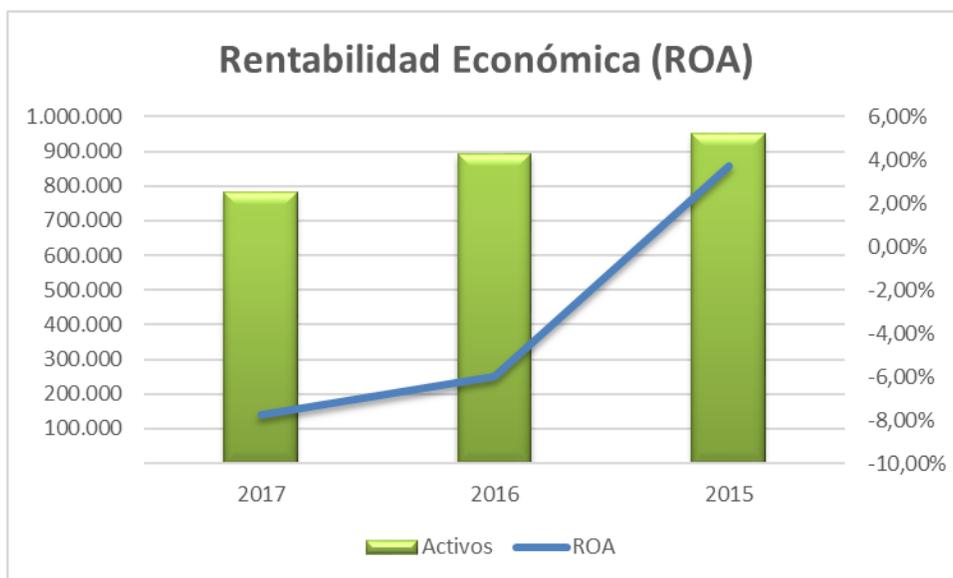
En medio de estos cambios por los que está atravesando el canal, ellos tampoco cuentan con información unificada y no creen pertinente proporcionar estos datos. Por lo anterior, para efectos académicos, se tomaron los estados financieros, los indicadores y una valoración de la empresa de la base de datos de EMIS.

A partir de estos datos e información recolectada, es evidente el escenario en el que está inmerso la compañía no solo en temas económicos, sino en la estructura y la esencia del negocio. A nivel de los indicadores financieros, la situación económica y su posicionamiento en el mercado, la empresa en este momento es muy riesgosa, pues no cuenta con el apalancamiento necesario para cubrir más deudas, ni con unos ingresos considerables que generen utilidades.

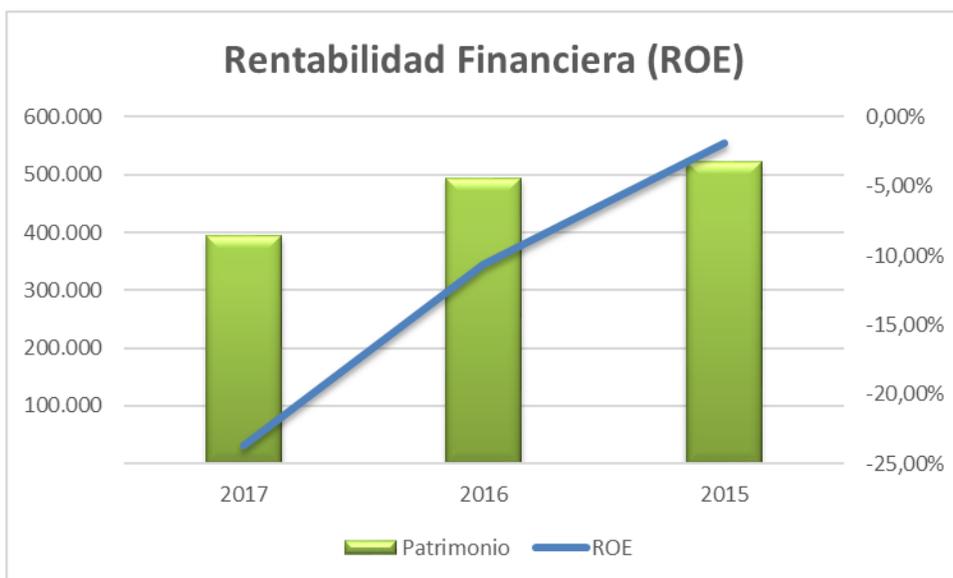
Para el caso específico de los indicadores, estos muestran lo siguiente:

En términos de rentabilidad, los rendimientos sobre los activos (ROA) han mostrado una tendencia negativa, aumentando la pérdida de valor de sus activos en un 1.74% del 2016 al 2017. En cuanto al ROE, indica que no se está generando ningún beneficio con el dinero invertido por los socios, ya que pasó de un -10,68% a -23.70%, lo

cual equivale a una pérdida adicional del 13.02% respecto al 2016. Se puede decir que en este momento la compañía no tiene una rentabilidad económica ni financiera que le permita apalancarse con recursos propios ni con terceros como se muestra en estas gráficas:



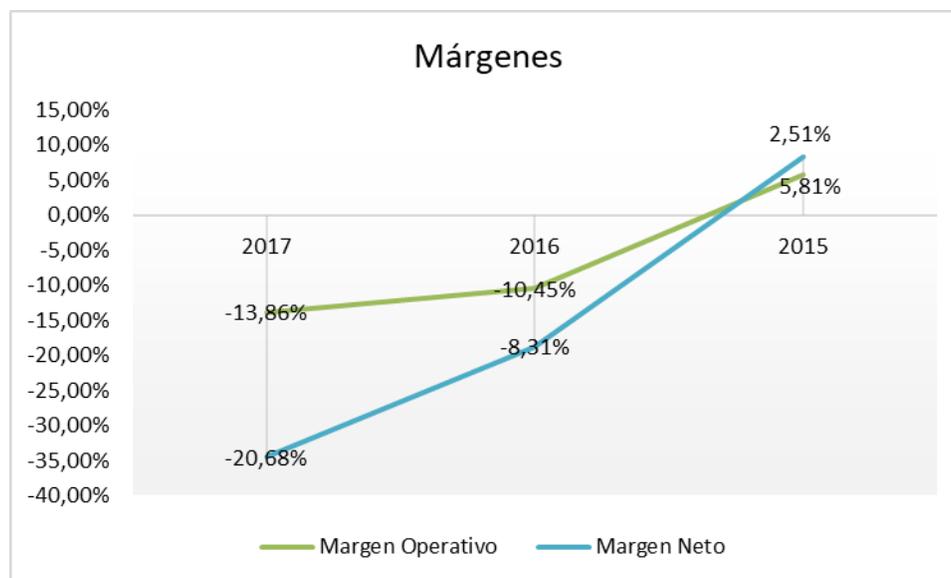
Gráfica 3. Rentabilidad Económica ROA - Fuente EMIS



Gráfica 4. Rentabilidad Financiera ROE - Fuente EMIS



Gráfica 5. Margen Operativo - Fuente EMIS



Gráfica 6. Margen Operativo y Neto- Fuente EMIS

Por esto es necesario bajar los costos de venta, gastos y así mismo debe salir de activos improductivos y aumentar sus ingresos.

Para el caso del ROA, este es menor que el capital de trabajo, lo cual evidencia riesgo de insolvencia. Adicionalmente, su EBIT no está generando un desempeño positivo sino todo lo opuesto, al igual que el rendimiento sobre el capital de trabajo empleado, que para el 2017 estaba perdiendo por cada unidad de capital el 15.85%. Esto indica que no hay un margen de ganancia una vez se cubren los costos.

Con los indicadores de eficiencia, la rotación de inventarios se está tornando más rápida, pues pasó de estar vendiendo cada 109,17 días a 86.96, las cuentas por cobrar han ido aumentando y las cuentas por pagar se han mantenido en la misma periodicidad. En cuanto al capital de trabajo, paso de financiarse con recursos propios en el 2016 a necesitar de terceros para el 2017.

Desde otra perspectiva, su valor contable para el 2017 mostró un cambio favorable aun cuando el país no estaba pasando por su mejor momento y dada la capitalización de la empresa, el valor de la misma ha aumentado, cabe resaltar que este valor está estrechamente ligado a sus intangibles (reconocimiento y trayectoria en el mercado, alianzas estratégicas, capital humano, inversiones, calidad de sus producciones y guiones, la tecnología de punta que se usa para las grabaciones y cubrimiento de eventos, su base de clientes y las nuevas plataformas digitales en las que está incursionando<sup>4</sup>). Simultáneamente, el estado del flujo de efectivo tiene una tendencia negativa, no hay sobrantes de dinero una vez se han cubierto las obligaciones financieras.

Ahora, en los indicadores de liquidez, la compañía cumple con sus obligaciones como se ha mencionado anteriormente, tanto a corto como a largo plazo, pero su capacidad

---

<sup>4</sup> Consultar Presentación Canal Mercado RCN - Anexos

para generar flujos de dinero es mínima. Para el caso del apalancamiento, la empresa al 2017 había financiado el 31.70% de los activos con deuda y un 62.94% con el capital de los accionistas.

En este momento el flujo operativo que la empresa genera con sus activos, es la mitad de lo que representa el de los ingresos, en cuanto a su capacidad para generar efectivo con sus operaciones, es negativa, es decir que no puede generar efectivo con las utilidades que en este momento tiene.

Para el caso de la tendencia de crecimiento respecto a sus ingresos netos, ingresos operacionales, utilidad bruta, utilidad operacional, utilidad neta, cuentas por cobrar, inventarios, propiedad planta y equipo, activos totales, valor contable de la empresa, patrimonio neto, flujo de caja operativo y los gastos de capital, pasaron de un promedio de 79.18% del 2016 a un 8.18% al 2017 (respecto a todas las variables mencionadas). Esto dado por la tendencia negativa en cada uno de los ítems mencionados, resaltando el porcentaje correspondiente a la utilidad neta que muestra un gran decrecimiento.

En general ninguno de los indicadores muestra un escenario positivo para RCN, por el contrario, ratifica la situación compleja por la que atraviesa y que genera una alarma para tomar decisiones de alto impacto.

Como empresa, no se debe dejar de lado ningún aspecto, por el contrario, se debe lograr una sinergia, una visión holística desde todos los ángulos, de tal manera que cree y genere valor desde lo esencial de RCN, sin separar lo financiero y estratégico de lo creativo del negocio.

Por lo anterior, como parte del análisis y en pro de encontrar soluciones a la situación financiera mencionada, es necesario conocer otros aspectos relevantes del canal como lo es el tema de producción, ventas, rating entre otros que están directamente relacionados y que generan alto impacto cuando se toman decisiones.

Para este particular, como se ha mencionado, el core del negocio es la producción de historias, llegar al televidente, cautivar y vender momentos, y esto al terminar el proceso se evidencia en mayores ingresos, en confiabilidad y reconocimiento no solo del público sino de las agencias y clientes.

A nivel de la compañía, este es un tema complicado dado que se debe lograr una coherencia entre los proyectos que se proponen, los que se evalúan y los que se ejecutan, pues nunca hay una garantía de éxito y una vez aprobados no hay marcha atrás.

En este orden de ideas, la empresa por varios años trabajó con una herramienta que les permitía visualizar desde las diferentes áreas la viabilidad de los productos, para su posterior ejecución. A continuación, se muestra el ciclo que cumplía para tomar decisiones:



Figura 1. Ciclo de Producción

Lo que engloba este ciclo, es conocido como “7 pasos”, fue una herramienta que con el tiempo fue evolucionando pasando de algo netamente manual a algo más digital pero que conservaba el modelo de dependencia de un área con la otra para hacer el análisis y aprobación del proyecto. Por lo mismo, continuaba generando controversia entre los implicados, pues era algo que les tomaba tiempo y que era muy subjetivo, en cuanto al comité no se tenía claridad de su posición, por lo tanto, se prestaba para confusiones una vez tenían toda la información.

Con los cambios de administración, este modelo se dejó atrás y los proyectos se empezaron a evaluar bajo otras variables netamente financieras, dejando de lado otros factores que podían ser relevantes, adicionalmente, no porque un proyecto sea viable y/o

rentable financieramente quiere decir que va a ser así en un 100%, se deben evaluar diferentes escenarios, de tal manera que hasta con el más negativo se cumpla el objetivo.

Estas herramientas y modelos han tenido varias falencias como:

- I. No se toman en cuenta los datos históricos según el tipo de producción (reality, novela, infantil, documental, magazín, concursos, deportes, noticiero).
- II. No se contempla el impacto y rating de la producción cuando viene de otro país.
- III. El rating se toma subjetivamente y este debe estar relacionado con los puntos que ha marcado en los últimos años la franja en el tiempo estimado de emisión.
- IV. Las estimaciones de ventas no tienen ningún soporte histórico por el tipo de producción, sino que se basan en las creencias de las áreas de programación y producto. Estas se deben proyectar de acuerdo con los flujos de caja y del rating, ya que, si una producción no cumple con el rating con el que se vende, en términos de pauta se deben otorgar TRP's para compensar la diferencia.
- V. Hoy en día la programación se estima por los espacios en la parrilla, es decir, entra una producción en el horario por ejemplo de las 7pm por 100 capítulos y por múltiples razones se tiene que suspender cuando solo se han emitido 50 de los estimados, lo que implica que ese espacio de las 7pm quede disponible para una nueva producción pero sin tener en cuenta una planeación, un posible impacto al emitirla, las campañas de expectativa, la vigencia de su formato (color de la imagen, locaciones y características físicas de los personajes). Y este último es un punto clave que la audiencia no deja pasar, pues suele ser muy perceptiva y detallista a la hora de evaluar los productos. Por lo mencionado, antes de tomar estas decisiones,

- se podría hacer un análisis del mercado objetivo y de acuerdo con la audiencia que nos está viendo, encontrar la tendencia de impacto para lanzar las producciones.
- VI. El presupuesto se da de acuerdo a las ventas estimadas y lo hace producción, pero como las ventas son subjetivas se puede incurrir en pérdidas, adicional, en este punto juega un papel importante lo que cuesta un elenco reconocido y si la grabación se hace 70/30 (exteriores o estudio).
- VII. Para el caso específico del “7 pasos”, los tiempos eran más largos y densos teniendo en cuenta que hasta que el área anterior no suministrara la información no se podía continuar con el análisis.

Por estas falencias, no se ha podido tener una herramienta sólida que genere valor, pero cabe resaltar lo positivo de este modelo que es el análisis amplio que se realizaba a nivel cuantitativo y cualitativo, el estudio de flujo de caja y el informe de gestión que se generaba como resultado del mismo.

Ahora, dado lo mencionado y teniendo en cuenta lo que se ha hecho y el desafío por el que se está atravesando, una nueva herramienta de simulación es una buena alternativa para evaluar los proyectos mitigando el impacto negativo que puedan tener los mismos, esta debe ser estratégica a la hora de tomar decisiones y debe incluir de forma objetiva la mayoría de las variables de impacto.

Por lo anterior, la propuesta es diseñar un modelo de simulación, que permita la aprobación de proyectos a nivel financiero, técnico, de mercadeo, comercial y de contenido. Este debería contener los históricos de: rating, ventas, presupuestos y tiempo de la producción según categorización de la producción. Adicionalmente, es importante tener

claro cuál es la expectativa de la compañía frente a sus proyectos y qué nivel de riesgo están dispuestos a asumir. Y desde otra perspectiva, sería enriquecedor tanto para el proyecto como para la empresa, conocer desde cada una de las dependencias involucradas, los cálculos realizados para dar las cifras en el “siete pasos”. Así se podría automatizar el proceso que cada una realiza en un solo formato, teniendo en cuenta todas las variables dependientes e independientes que influyen en los mismos. Logrando así una mayor asertividad en la evaluación de los proyectos, conociendo sus históricos y basándose en hechos más reales.

## Capítulo 4

### Descripción de la herramienta

La herramienta se diseñó en EXCEL y cuenta con 10 hojas dentro del libro “Simulador de Proyectos RCN TV<sup>5</sup>”, cada una está debidamente marcada con el nombre de la información que incluye.

En la primera hoja se encuentran las instrucciones. Aquí hay 8 pasos para usar la herramienta:



### INSTRUCCIONES

1. Seleccione el tipo de producción y franja del proyecto en los segmentadores del Dashboard  Solo una opción por cada segmentador. El segmentador de "N" Capítulos" le permite ver de acuerdo al tipo de producción y franja cuántos capítulos se emitieron durante el 2018 (Si mantiene el filtro, verá el movimiento cada 30 capítulos, pero si lo desactiva, podrá observar el comportamiento completo).
2. Posteriormente, diligencie todos los datos estimados en el Input del Dashboard  Y luego de click en el botón actualizar  Use este botón "Actualizar" cada vez que realice un cambio en el Input.
3. En el tablero o Dashboard, podrá encontrar 5 botones que le permitirán consultar las bases de datos ( ventas, rating-share,presupuestos) e información que el mismo contiene (Proyección detallada Flujo de Caja).
4. Cuenta con gráficos que modelan el comportamiento de las ventas históricas según el tipo de programa, franja y número de capítulos. Otro de ventas estimadas y promedio de lo proyectado e histórico. Muestra tres gráficos de calor uno con el rating promedio, otro con el estimado y el último con el share promedio (para estos tres, es importante tener en cuenta que solo se cuenta con la información histórica del PRIME). Y por último están los indicadores de viabilidad y rentabilidad de la plantilla V.Y.R.
 



**Notas:**

- \* En la plantilla V.Y.R se encuentran los valores promedios de las ventas y rating del último año (2018). Es importante mantener las bases de datos actualizadas y completas, para un mejor análisis de todas las variables ahí mencionadas.
- \* En la plantilla hay "Otras variables" que sean investigado para modelar el proyecto. La única que se debe manipular, en dado caso de querer evaluar los resultados del proyecto con deuda, es la del porcentaje del crédito.
- \* Para las ventas, se tomó un valor porcentual aleatorio, teniendo en cuenta el comportamiento volátil que ha presentado tanto el mercado como las ventas del 2018.
- \* Una vez esten diligenciados todos los campos del Input del proyecto, en la plantilla de V.Y.R, se calculará el flujo de caja del proyecto por cada uno de los capítulos estimados "PROYECCIÓN DETALLADA FLUJO DE CAJA". En la parte inferior de esté, esta el resultado de los indicadores de VPN, TIR, EVA y RELACIÓN BENEFICIO/COSTO.

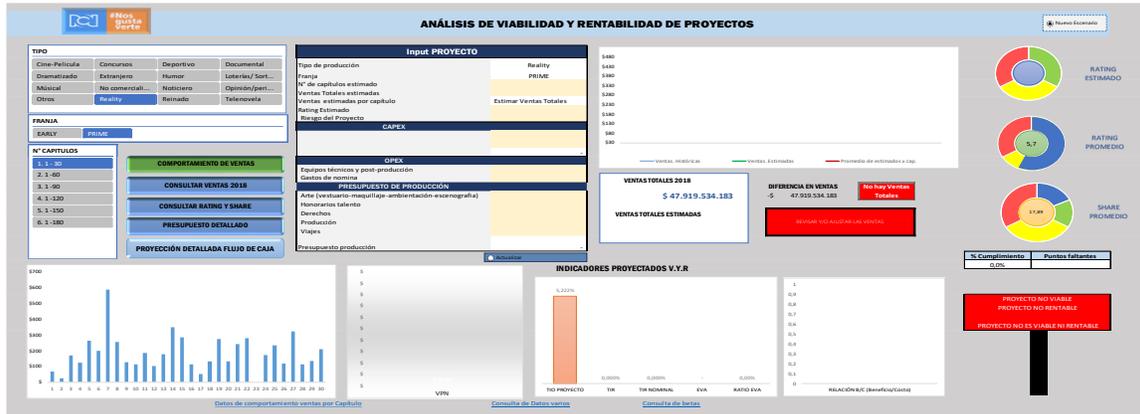
5. En el Dashboard también encontrará la diferencia en ventas y rating de acuerdo a los históricos vs estimados.
6. Por último, hay un semáforo que le indicará si el proyecto es "Viable", "Rentable" o "Viable y Rentable".
7. Con el análisis de esta información más las expectativas de la compañía. Se podrá tomar la decisión más acertada para la empresa.
8. Cada vez que quiera modelar un nuevo proyecto, de click en el botón  en el dashboard.

 Esta plantilla le permitirá hacer un análisis de la viabilidad y rentabilidad financiera del proyecto presentado. Para mejores resultados es relevante contar con toda la información histórica de las variables propuestas. Los ejes de los gráficos del dashboard estan en Miles de millones de pesos.

Si esta en el Dashboard o la plantilla y quiere volver aquí, dar click → 

<sup>5</sup> Consultar la herramienta en los anexos del presente trabajo.

En la segunda de esta está el Dashboard. Lo primero que se debe seleccionar es el tipo y la franja. Posteriormente, se incluyen los datos del Input del proyecto.



Cada uno de estos tiene una descripción en la celda (tipo de producción, franja, capítulos, rating, vetas, riesgo del proyecto, entre otros). Una vez estén todos los campos diligenciados y se de click en el botón actualizar. El mostrará las gráficas de las variables más relevantes de acuerdo con el estimado de los flujos de caja y los promedios de lo emitido bajo las mismas características por franja y tipo de producción.



En general, en esta hoja se consolida el análisis de viabilidad y rentabilidad del proyecto

y permite la consulta de los datos promediados de acuerdo al histórico del último año (año 2018).

Los botones que permiten la consulta de los datos desde el Dashboard son:



- El comportamiento de Ventas. Hoja 4 del libro, aquí se muestra una tabla dinámica junto a una gráfica del comportamiento de las ventas históricas, estimadas y promedio.
- Consultar ventas 2018. Hoja 5 del libro, esta contiene toda la data correspondiente a las ventas de pauta emitida durante el año 2018. La información fue proporcionada por el departamento de pauta.
- Consultar Rating y Share, hoja 6 del libro. Esta información es un consolidado del rating y el share que tuvieron las producciones del canal en la franja prime. Para este caso, solo se tuvo en cuenta lo correspondiente al 2018 según datos de Ibope. La data fue suministrada por el Líder de la Unidad de Inteligencia de Negocios.
- Presupuesto Detallado. Hoja 7 del libro. Aquí hay un ejemplo de un presupuesto de producción. Lo ideal sería tener en esta hoja el histórico de los presupuestos de producción del 2018. Así se generaría un tipo de análisis histórico vs estimado.

- Proyección detallada flujo de caja. Hoja 3 del libro “Plantilla V.Y.R” del simulador. Esta muestra el promedio histórico del 2018 para los datos que se tienen (en ventas, rating, y numero de capítulos). Lo óptimo sería tener los históricos de otras variables como gastos, costos e inversión. Posteriormente están las variables macroeconómicas que permiten la evaluación del proyecto a nivel de riesgo del mercado, economía y de la industria. Al frente de los mencionados, está la proyección del flujo de caja estimado en el Dashboard. En el caso de las ventas, los 3 primeros capítulos siempre estarán en \$0, excepto para el tipo de producción Noticiero, esto dado que cuando se lanza una producción al aire, no tienen corte a comerciales. Finalmente, a continuación del flujo de caja, está el detallado de los indicadores de viabilidad y rentabilidad del proyecto. Estas cifras se muestran en forma de grafica en el Dashboard. Cabe aclarar que este botón solo se debe consultar una vez están todos los campos llenos del input.

Adicionalmente, se tienen tres hojas de consulta en la parte inferior del Dashboard

[Datos de comportamiento ventas por Capítulo](#)

[Consulta de Datos varios](#)

[Consulta de betas](#)

La primera es una tabla dinámica donde se evidencia el comportamiento de las ventas por capítulo emitido y las otras dos, una hace referencia a todos los cuadros y consolidados de la información utilizada en las hojas del Dashboard y la plantilla V.Y.R y la de betas, es la data financiera de las industrias (esta se descargada de la página de Damodaran) y permite evaluar el riesgo del proyecto de acuerdo con las fluctuaciones del mercado.

## Capítulo 5

### Conclusiones

- I. El canal está pasando por una situación compleja, en donde los indicadores financieros no muestran escenarios positivos en los últimos tres años. Pero es de resaltar que no es apática ni indiferente a las fluctuaciones y volatilidad que el mercado presenta. Este es un punto clave para tomar decisiones de impacto a nivel estratégico que involucren el capital, pero también la cultura organizacional.
- II. El proyecto del simulador puede ser tan beneficioso, si se alimenta con los históricos de variables relevantes y se conozcan en su totalidad los cálculos para estimar las cifras. Pues se evita la manipulación y la dependencia de información con la ayuda de modelos estadísticos.
- III. Al no contar con toda la información mencionada en el numeral II, la plantilla de V.Y.R(Viabilidad y rentabilidad) queda sujeta a un ingreso de datos (Input) y sin unos históricos en diferentes variables. Al final, con los datos hipotéticos muestra la viabilidad y rentabilidad de un proyecto, mediante el análisis del VPN, EVA, TIR, TIO y la relación coste/Beneficio.
- IV. Los datos históricos permiten ver el movimiento que ha tenido un tipo de producción de acuerdo a los capítulos emitidos, la franja y el rating vs lo proyectado. Esta es una alerta, cuando la diferencia porcentual entre los mismos es desproporcionada.

- V. El análisis de los datos estimados en la plantilla, estarán sujetos a las expectativas que tiene la empresa y a variables intrínsecas que puedan afectar o enriquecer el proyecto, pues nunca hay una garantía de éxito en un 100% frente a lo que se proyecta.

### Lista de Referencias

- CNN*. (10 de FEBRERO de 2017). Obtenido de CNN:  
<https://cnnespanol.cnn.com/2017/02/10/el-escandalo-de-sobornos-de-odebrecht-asi-es-el-caso-en-cada-pais-de-latinoamerica-afectado/>
- EL ECONOMISTA*. (18 de DICIEMBRE de 2018). Obtenido de EL ECONOMISTA:  
<https://www.economista.net/economia/Las-3-grandes-amenazas-para-la-economia-global-en-2019-20181218-0040.html>
- El país.com.co*. (28 de ENERO de 2018). Obtenido de El país.com.co:  
<https://www.elpais.com.co/mundo/por-que-trump-tiene-la-economia-de-ee-uu-a-todo-vapor.html>
- EMIS University*. (2018). Obtenido de  
<https://www.emis.com/php/companies/index?pc=CO&cmpy=1211460>
- Fred Balboni, G. F. (2013). *IBM® Institute for Business Value*. Obtenido de IBM® Institute for Business Value:  
[https://www.ibm.com/midmarket/es/es/att/pdf/Analitica\\_de\\_datos\\_para\\_pymes.pdf](https://www.ibm.com/midmarket/es/es/att/pdf/Analitica_de_datos_para_pymes.pdf)
- La República*. (Diciembre de 2017). Obtenido de  
<https://www.larepublica.co/especiales/lo-mejor-de-2017/los-10-hechos-economicos-que-marcaron-a-2017-2583707>
- RCN TV*. (2017). Obtenido de RCNT TV:  
[http://responsabilidadsocial.editor.rcntv.co/rse/sites/default/files/informes\\_de\\_sostenibilidad/informe\\_de\\_sostenibilidad\\_2017\\_final.pdf](http://responsabilidadsocial.editor.rcntv.co/rse/sites/default/files/informes_de_sostenibilidad/informe_de_sostenibilidad_2017_final.pdf)

**Anexo**

- Presentación Canal –Mercado RCN.pptx
- Reporte Financiero.xlsx
- Simulador de Proyectos RCN TV.xlsm