

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**  
**FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO**

**PROYECTO DE DESARROLLO EMPRESARIAL**  
**MEDIA AMBIENTE GROUP S.A.S**



Universidad de  
**La Sabana**

DESARROLLADO POR:  
**DAVID FELIPE RODRÍGUEZ SÁNCHEZ**

TUTOR ACADÉMICO:  
**CAROLINA MUÑOZ**

Magister en estudios interdisciplinarios sobre desarrollo.

**Universidad de los Andes.**  
**Bogotá – Colombia**  
**2015**

## Tabla de contenido

Índice de tablas.....	4
Índice de ilustraciones .....	5
Resumen .....	8
Summary .....	9
<b>CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
Introducción.....	10
Justificación.....	11
Planteamiento del problema .....	13
<b>CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>15</b>
Periodismo Ambiental.....	15
Un recuento histórico del periodismo ambiental.....	16
Teorías del periodismo.....	17
Teoría de la agenda setting.....	17
Las teorías de la comunicación frente al periodismo ambiental.....	18
Lo ambiental en el marco social .....	20
Promoción ambiental, un reto de escala global.....	20
Modelos de educación en lo ambiental.....	21
Técnicas de recolección de información.....	22
Medios de Comunicación relacionadas con el Medio Ambiente.....	26
Plataformas mediáticas.....	31
<b>CAPÍTULO 3. PROYECTO DE DESARROLLO EMPRESARIAL: MEDIA AMBIENTE GROUP S.A.....</b>	<b>34</b>
Valor marca.....	34
Holding.....	39
Visión.....	40
Misión.....	40
Objetivos Estratégicos.....	41

Organigrama Directivo.....	42
Organigrama operativo.....	43
Sede Física.....	44
CAPITULO 4. MODELO DE NEGOCIO.....	47
Estructuración business model canvas.....	48
Segmentos del mercado.....	48
Propuesta Valor.....	49
Socios claves. ....	52
Canales. ....	54
Relaciones con los clientes .....	58
Actividades Clave.....	59
Flujos de ingresos actuales.....	60
Estructura de Costos.....	60
Cronograma del proyecto .....	64
ANEXOS.....	67
Memoria del primer ministro del medio ambiente .....	67
Estatutos.....	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	110

## Índice de tablas

Tabla 1. Respuestas de encuesta realizada a medios de comunicación.....	23
Tabla 2. Resultados encuesta a instituciones de educación superior en comunicación social y periodismo.....	28
Tabla 3. Registro de marca en Colombia.....	38
Tabla 4. Costos fijos para la planta física .....	45
Tabla 5. Costos fijos de personal.....	45
Tabla 6. Otros costos.....	46
Tabla 7. Estructura para los productos de suscripción clave .....	56
Tabla 8. Estructura para productos de suscripción estándar .....	56
Tabla 9. Estructura de beneficios y suscripción de los mismos .....	57
Tabla 10. Flujos de ingresos actuales.....	60
Tabla 11. Estructura de costos para la planta física .....	60
Tabla 12. Estructura de costos para el personal.....	60
Tabla 13. Estructura de costos variables .....	61
Tabla 14. Estructura de costos del evento.....	62
Tabla 15. Estructura de costos para los productos de suscripción .....	62
Tabla 16. Estado de resultados anual para el proyecto .....	62
Tabla 17. Estructura de costos para productos por patrocinio .....	63
Tabla 18. Ventas por productos de suscripción .....	63
Tabla 19. Estructura de costos de ventas.....	64
Tabla 20. Pronóstico de utilidad operacional .....	64

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Resultado pregunta 1 encuesta realizada a medios de comunicación. Prioridad del medio ambiente en la agenda de los medios.....	24
Ilustración 2. Resultado pregunta 2 encuesta realizada a medios de comunicación. Existencia de periodistas especializados en el personal de los medios. ....	25
Ilustración 3. Resultado pregunta 3 encuesta realizada a medios de comunicación. Conocimiento sobre medios especializados en medio ambiente.....	25
Ilustración 4. Respuesta pregunta 4 encuesta realizada a medios de comunicación. Necesidad de un medio de comunicación especializado en medio ambiente. ....	26
Ilustración 5. Respuesta pregunta 1 a universidades en Colombia. Asignatura especializada en periodismo.....	29
Ilustración 6. Respuesta pregunta 2 encuesta a universidades en Colombia. Programas anexos en periodismo ambiental .....	29
Ilustración 7. Resultado pregunta 3 a universidades en Colombia. Profesores especializados en periodismo ambiental. ....	30
Ilustración 8. Resultado pregunta 4 encuesta a universidades en Colombia. Necesidad de un medio especializado en medio ambiente. (Con una escala de 1 a 10, donde 1 es No necesario y 10 es Totalmente necesario) .....	30
Ilustración 9. Resultado pregunta 5 encuesta a universidades en Colombia. Necesidad de un medio especializado en medio ambiente. ....	31
Ilustración 10. Logo para certificado ISO 27001 en manejo y protección de información. ....	39
Ilustración 11. Logo de geometry global. Desarrollador de imagen corporativa del proyecto. ....	39
Ilustración 12. Estructura de las tres líneas de negocio.....	40
Ilustración 13. Organigrama directivo de Media Ambiente Group.....	42
Ilustración 14. Organigrama operativo de Media Ambiente Group .....	43
Ilustración 15. Fotografía edificio paralelo 108, Bogotá. Sede física de Media Ambiente Group.....	44
Ilustración 16. Fotografía dirección edificio paralelo 108, Bogotá. Sede física de Media Ambiente Group .....	44
Ilustración 17. Logotipo cámara de comercio de Bogotá .....	52
Ilustración 18. Logotipo del PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente).....	52
Ilustración 19. Logotipo Ministerio del Medio Ambiente de Colombia .....	52
Ilustración 20. Logotipo IBM.....	53

Ilustración 21. Logotipo Novación Blue S.A. ....	53
Ilustración 22. Modelo de entrada de información al sistema o plataforma desarrollada por IBM.....	55
Ilustración 23. Modelo de uso y salida de información al sistema o plataforma desarrollada por IBM.....	55
Ilustración 24. Cronograma del proyecto .....	65
Ilustración 25. Diagrama de Gantt del proyecto .....	66

El presente trabajo es dedicado a Jesús de la misericordia, quien ha estado presente en cada paso de mi vida. En especial deseo agradecerle por la oportunidad de formar profesionalmente los dones y talentos que Él me ha otorgado, brindándome la oportunidad de pertenecer a esta importante institución.

En segundo lugar, a mis padres, quienes han creído en mí, me han brindado su apoyo, amor y me han ensañado el valor de soñar sin límites.

Y, a mi hija María Paz, quien es la fuerza e inspiración para luchar con todas las fuerzas de mi corazón.

**David Felipe Rodríguez Sánchez**

**Octubre de 2015**

## Resumen

El presente proyecto de tesis está estructurado en la modalidad de proyecto de desarrollo empresarial. Ha sido denominado: Media Ambiente Group. Este proyecto propone la estructuración de un holding empresarial con un portafolio de servicios en (3) tres líneas de negocios: informativo - educación - consultoría.

Desde estas tres proyecciones Media Ambiente Group, se estructura: 1.) Como una plataforma multimedia que proyecta convertirse en el primer medio de comunicación especializado en medio ambiente en América Latina. 2.) Un medio que implementará la formación en periodismo ambiental, estos dos desarrollos desde la plataforma de: 3.) Una Marca de reconocimiento internacional.

Este proyecto es desarrollado por David Felipe Rodríguez, estudiante de comunicación social y periodismo de la Universidad de La Sabana, quien presentó la presente propuesta a una firma colombiana especializada en medio ambiente, Novación Blue S.A, quien aprobó la iniciativa, otorgándole viabilidad financiera para su desarrollo e implementación.



## Summary

This thesis project is structured in the form of enterprise development project. It was called: Media Ambiente Group. This project proposes the structure of a holding company with a portfolio of services in (3) three lines of business: information - education - consulting.

From these three projections Media Ambiente Group, is structured: 1.) As a multimedia platform which projects become the first media outlet specialized in environment in Latin America. 2.) Its means to implement training in environmental journalism, these two developments since the platform: 3.) An international brand recognition.

This project is developed by David Felipe Rodríguez, student of social communication and journalism at the University of La Sabana, who presented the proposal at a Colombian company specialized in environmental systems, Novación Blue S.A, who approved the initiative, granting financial viability for his development and implementation.

## CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de grado, actualmente está siendo implementado por una firma colombiana especializada en medio ambiente y comunicaciones: EC Consultores S.A.S. Esta compañía con más de 15 años de trayectoria en el país, será transformada jurídicamente en Media Ambiente Group, objeto del presente proyecto de grado, cuya estructuración se encuentra plasmada en el capítulo 3.

En razón a lo mencionado es importante aclarar que por políticas del grupo societario no puede ser revelada toda la información correspondiente a las estrategias de desarrollo y proyecciones financieras de Media Ambiente Group.

La modalidad del presente trabajo de grado es: Proyecto de desarrollo empresarial desde esta modalidad, no solo ha sido pensado como un proyecto de carácter académico, sino a su vez es resultado de una propuesta hecha a dos compañías programa planteado por tres compañías en América Latina, entre ellas Novación Blue S.A, empresa especializada en medio ambiente, con 30 años de trayectoria en la región, quien a su vez le ha otorgado viabilidad financiera y operativa del presente proyecto y EC Consultores S.A.S que será transformada a. Media Ambiente Group S.A.S.

### Introducción.

Las agendas de los gobiernos, corporaciones multinacionales, industrias, empresas, instituciones, organizaciones y medios de comunicación, se han direccionado hacia un tema que ha sido priorizado en los últimos años por su impacto en todos los sectores: *medio ambiente*.

Cambio climático, energías renovables, calidad de vida, contaminación, agua, recursos renovables, alimentos y todos los temas que aquí tienen cabida, son hoy, el gran desafío del ser humano para su coexistencia.

Es por ello que, cualquier proceso, desarrollo, proyecto, producto, marca, investigación, que se lleve a cabo, debe contemplar su relación directa con el medio ambiente y plantear variables próximas a la sostenibilidad, reducción de impactos, producción limpia y favorabilidad de entorno.

“Cualquiera que sea su negocio (...) y el sector que lo vincule, si no está participando en el debate ni en la conformación de las normas, arriesga ser evaluado según

estándares de sustentabilidad que no puede cumplir. Peor aún, puede ser superado con creces por un sagaz competidor que se ha posicionado estratégicamente como un modelo certificado del nuevo ideal ecológico.” Expone Gregory Unruh y Richard Ettenson en un determinante artículo sobre negocios verdes y rentables de la revista Harvard Business Review, en su edición de mayo de 2011 y expresan las nuevas dinámicas del mercado con expresiones que revelan su impacto:

“Al igual que una frenética carnicería en la jungla, el frenesí verde es una competencia con uñas y dientes entre un creciente grupo de stakeholders (pg. 32).”

El medio ambiente ha permeado todos los sectores transformando los modelos de mercados y re direccionando la visión de los empresarios, gobiernos y medios de comunicación, hacia las denominadas marcas verdes. La competencia por entrar en el campo de lo sostenible ha replanteado los modelos de negocios actuales, redefiniendo sus conceptos y formas de interacción.

### Justificación.

Hay dos diferentes razones por las cuales este trabajo de grado tiene valor y pertinencia. La primera es que es un aporte al trabajo conjunto que hoy en día el país y sus diferentes grupos de interés desarrollan frente al tema ambiental y la segunda, que es una respuesta gerencial y estratégica a una necesidad puntual del sector informativo.

#### **Una necesidad Actual**

En el año 2015 el medio ambiente ha ocupado los primeros lugares en las agendas mediáticas y gubernamentales del país y la región. Este proceso de inmersión responde a las dinámicas del mercado tanto en el sector público como privado en el debate de lo ambiental, y, esta evolución se ha incrementado intensamente desde los últimos 5 años.

“La rápida inserción del país en los mercados internacionales requiere definiciones rápidas sobre comercio y medio ambiente, no solo como estrategia para conservar y hacer buen uso de nuestros recursos, sino también como estrategia para darle al país ventajas competitivas. (Becerra. pg., 152).

Manuel Rodríguez Becerra, primer Ministro de Medio Ambiente en Colombia, hace referencia a la relevancia de trabajar en pro del medio ambiente, pues es un elemento clave que permite mayor competitividad a nivel económico, social, político y ambiental. En sus declaraciones y columnas de opinión en los medios de comunicación del país ha hecho referencia a la necesidad de una intervención urgente por parte de la sociedad civil, el gobierno y demás grupos de interés para que se piense en el cómo trabajar en una estrategia conjunta para salvaguardar los recursos renovables y no renovables del país que han sido afectados por la industria extractiva, la ganadería, la urbanización y demás sectores de la economía.

“Iniciar una campaña masiva de educación ambiental, haciendo uso de la televisión, la radio y la prensa escrita. Es algo que no se ha hecho en Colombia y que podría generar grandes dividendos (...) Quizás una de las campañas educativas más urgentes sea una encaminada a concientizar a los grupos dirigentes del sector público y del sector privado a nivel nacional, regional y local (pg., 152)”

Sin embargo no se puede desconocer que Colombia ha avanzado en un trabajo de planificación y políticas públicas en áreas como: educación ambiental, población, expansión urbana, colonización, comercio exterior en asuntos que afectan el ambiente, política exterior, y ordenamiento ambiental del territorio, pero aún falta coordinar estos planes con acciones que orienten el desarrollo económico en una dirección ambientalmente sostenible y socialmente equitativa, según lo afirma la OCDE en su primera evaluación del desempeño ambiental del país.

Desde esta realidad, el presente proyecto de tesis esta direccionado al desarrollo e implementación de un holding empresarial especializado en medio ambiente que estructure un programa de promoción ambiental integrado con el sector público, que a su vez proponga la creación de un medio de comunicación especializado en esta temática y que sea posicionado a través de una marca de reconocimiento internacional. Una propuesta que aportaría en la construcción de una sociedad y de unos medios de comunicación más responsables en el plano medio ambiental

#### **Desde la óptica periodística.**

El periodismo en su desarrollo, de acuerdo a su evolución y necesidad que demanden los temas, ha migrado a la creación y estructuración de empresas informativas especializadas. Desde esta perspectiva encontramos medios de comunicación especializados en: economía, política, deporte, tecnología, entretenimiento, entre otros, que requieren un direccionamiento por su demanda informativa del sector.

Sin embargo, ¿qué podemos decir acerca del medio ambiente? Actualmente es uno de los temas coyunturales de mayor flujo informativo, ocupando primeros lugares en las agendas de los medios de comunicación, en los programas de desarrollo de gobiernos y en las estrategias de marca de las empresas.

Los diversos sectores de la economía han ingresado al debate, en parte por la presión de un “creciente grupo de stakeholders, incluyendo activistas ambientales, think tanks, blogueros, asociaciones sectoriales y sus rivales; y todos están clamando por establecer e imponer sus propios estándares ecológicos. (Harvard Business Review, 2.011)”

A pesar de ello existe un vacío determinante en dos vías: 1) No existe un medio de comunicación especializado en medio ambiente y, 2) la formación en periodismo ambiental está limitada.

Estas dos afirmaciones dan cuenta de la necesidad del presente proyecto. Los flujos de información ambiental que se han generado a gran escala en materia ambiental,

requieren ser direccionados y es aquí donde el presente proyecto responde a la demanda mediática, informativa y educativa del sector.

Media Ambiente Group se estructura desde la identificación de un mercado inexplorado con un potencial grande de rentabilidad.

### Planteamiento del problema

La implementación de un medio de comunicación especializado en medio ambiente en América Latina es un proyecto que no ha sido desarrollado. Los altos flujos de información ambiental en las agendas de los medios de comunicación, gobiernos y mercados internacionales hacen del presente proyecto un desarrollo necesario y de carácter inmediato por las dinámicas que se están accionando en el mercado referente a este coyuntural tema.

La creación de espacios, secciones y programas no ha sido suficiente para la demanda informativa, y, la producción de noticias que tratan el tema requiere ser direccionado. Este contexto tiene cuatro aristas:

a) Los medios tradicionales han creado secciones que ofrecen al consumidor información especializada sobre el tema, pero no tienen el alcance y el tratamiento de producción que el tema requiere.

Por otro lado. b) No existen empresas de periodismo especializadas en medio ambiente que respondan a las exigentes demandas del sector.

c) Hay una limitación en las ofertas educativas en periodismo ambiental, por la escasa oferta laboral del sector. La anterior afirmación situada en el siguiente contexto – problema: un vertiginoso crecimiento de flujos de información especializados en materia ambiental en conjunto de un creciente grupo de stakeholders movilizándolo información ambiental, que ha generado:

d) Que sectores públicos y privados inicien una carrera desmedida por visibilizar, sus marcas, productos y proyectos, en relación directa con su aporte hacia el medio ambiente.

Desde estos cuatro puntos mencionados es estructurado el modelo de negocio que se encuentra en el capítulo tercero (3) de presente proyecto, planteando la solución estratégica del mismo visualizado en el portafolio de servicios:

1. La estructuración de un medio de comunicación especializado.
2. La Implementación de un mercado en educación que responda a una futura demanda laboral.
3. El direccionamiento de futuros clientes interesados en convertir su información ambiental en factores de rentabilidad.
4. Todo ello implementado desde una marca de reconocimiento internacional.

La reconocida revista Harvard Business Review, en su edición publicada en mayo de 2011, sacó una portada cuyo título expresa: Negocios verdes y rentables. En un artículo desarrollado por Gregory Unruh y Richard Ettenson, donde expone la profunda transformación que han tenido todos los sectores, y en sí todos los mercados por exponer su necesidad de hacer visible su amistad por el medio ambiente, ya que este es un factor que determina en la opinión pública el éxito o no de un producto, proyecto u o marca.

“Donde sea que se fije la mirada, industria textil, comunicaciones, agricultura, autos, alta tecnología, etc. La competencia ecológica está cambiando desde una carrera por lanzar productos amigables con el medio ambiente hacia una batalla sobre que es un producto verde. (pg,30)”

Si bien es cierto que hace dos décadas comienza el arraigo de lo ambiental, hoy se habla del frenesí verde, que determina los mercados con el objeto de establecer estándares ecológicos.

Por lo tanto, se puede desarrollar una iniciativa empresarial que: ¿Sea viable para direccionar y transformar estos flujos de información convirtiéndolos en factores de rentabilidad?

## CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL

En las próximas líneas se hará un acercamiento conceptual al Periodismo Ambiental. Ello para intentar esclarecer conceptos y poder formular más adelante la necesidad en la sociedad colombiana y la región, de una empresa especializada en periodismo ambiental que conforme una opinión pública sobre este tema.

### Periodismo Ambiental.

Todos los oficios con el paso de los años se han ido especializando, el periodismo no ha sido ajeno a esa evolución. La especificidad en los temas ha llevado a que se formen nichos de periodistas que dominan un tema: periodismo económico, periodismo político, periodismo deportivo etc. El periodismo ambiental es uno de esos subgrupos que se han formado.

De acuerdo con Víctor Bacchetta el periodismo ambiental “es el tratamiento a través de los medios masivos de comunicación de los temas relacionados con el medio ambiente. Si consideramos al medio ambiente como el conjunto de sistemas naturales y sociales habitados por el ser humano y los demás seres vivos existentes en el planeta y de los cuales obtienen su sustento, el periodismo ambiental es uno de los temas más amplios y complejos del periodismo” (Bacchetta, 2000, p. 18).

Este autor muestra la dimensión del periodismo ambiental. Este subsector del periodismo tiene que ver con los medios que garantizan la vida de los seres humanos: los recursos hídricos, la producción, alimentos, la transformación de los ecosistemas.

Luego si se asume esta perspectiva, entonces el periodismo ambiental deja de ser considerado un tópico más y se percibe como uno de los temas de la agenda mediática más sensibles para los intereses de los seres humanos, ya que afecta directamente su coexistencia.

Además de ello, hay que señalar que el periodismo ambiental está interconectado con una amplia variedad de temas: política, economía, cultura, religión. Es un tipo de información especializada que requiere profesionales con una formación específica.

El periodista ambiental necesita conocer diversas ciencias y teorías, desde las físicas y naturales, hasta las sociales y culturales (Bacchetta, 2000, p. 18). Para este

autor existe una radical diferencia entre el periodismo ambiental como oficio y la noticia sobre medio ambiente. Mientras la noticia sobre el medio ambiente es un fenómeno circunstancial que depende del momento. El periodismo ambiental va más allá y busca darle continuidad a la noticia y se enfoca específicamente en intentar esclarecer el ¿por qué?, es decir, establecer las causas que derivaron en ese acontecimiento.

### Un recuento histórico del periodismo ambiental.

Un fenómeno particular de este tipo de periodismo es que su desarrollo ha estado vinculado con catástrofes naturales. Es decir, solo es dimensionado en el nivel que merece cada vez que la humanidad se enfrenta a catástrofes o situaciones que afectan su relación directa con el entorno.

Cambio climático, derramamientos de petróleo en el mar, contaminación de ríos a causa de la minería e industrias, son algunos fenómenos que llaman la atención y hacen que periodistas se involucren con este tipo de periodismo, pero a su vez los hábitos de consumo en nuestras sociedades replantean a los productores el cómo manejar la información del impacto ambiental frente a sus clientes y diversos públicos.

Un hecho particular es que, aunque es evidente la importancia de este tipo de información en la sociedad, el periodismo ambiental es un fenómeno que no lleva más de 20 años y su crecimiento en relación al número de periodistas en esta área es muy limitado.

El desarrollo de este tipo de periodismo ha estado vinculado a la conformación de gremios de periodistas ambientales. “La Journalistes écrivent pour la nature et l’écologie”, surgida en Francia, en 1969, fue tal vez la primera de las Asociaciones de periodistas especializados sobre medio ambiente” (Bacchetta, 2000, p. 19).

El surgimiento de esa asociación no es un fenómeno casual, sino que responde a una serie de catástrofes que ocurrieron durante esa década como el derramamiento de un barco de petróleo en la costa de Santa Bárbara, California.

La organización de periodistas ambientales más importante se formó en 1990 en EEUU, Society of Environmental Journalist. Esta cuenta con más de 1000 afiliados. Sus estatutos aceptan la integración de periodistas de fuera de EEUU, algunos periodistas latinoamericanos están vinculados a esta organización. En 1992 se llevó a cabo en Brasil la cumbre Prensa, Medio Ambiente y Desarrollo, el cual fue un evento oficial de la cumbre de la Tierra, una de las principales conclusiones de ese evento fue la necesidad de formar una red mundial de periodistas.

Un año después, en un evento de periodistas ambientales, efectuado en Dresden Alemania, se creó la Federación Internacional de Periodistas Ambientales, IFEC por sus siglas en inglés (Bacchetta, 2000, p 19).



En 1994 la IFEJ organizó su primer congreso ordinario en París. Allí eligió el primer congreso administrativo y fijó su sede en ese país. La primera vez que se organizó este evento en Latinoamérica fue en 1999 en Bogotá. Los participantes a ese evento decidieron crear la Federación Latinoamericana de Periodistas Ambientales.

En América Latina y el Caribe existe todavía un desarrollo incipiente del periodismo ambiental. La escasa importancia, unida al tratamiento superficial de los problemas ambientales por la gran prensa de la región, es una de las causas de esa situación.

A esto se agrega la falta de preparación de los periodistas y la ausencia de la temática ambiental en las escuelas y facultades con cursos de periodismo, pero además de ello la ausencia perceptible de medios de comunicación especializados en el área que ofrezcan un mercado laboral especializado.

### Teorías del periodismo.

En este punto es pertinente hacer el abordaje de dos teorías del periodismo que se han presentado a través del tiempo para poder mostrar el sustento y mostrar con mayor claridad el problema de dicho proyecto.

Las teorías que se expondrán, muestran la problemática de la realidad, noticias y el rol del periodista en esa relación.

### Teoría de la agenda setting.

Esta teoría defiende la idea de que los consumidores de noticias tienden a considerar más importantes los asuntos que difunde la prensa, y sugiere que los medios de comunicación dirigen nuestras conversaciones. (Pena de Oliveira, 2006: 152). Esto refiere que los medios nos dicen sobre qué hay que hablar y determinan nuestras relaciones.

La teoría de la agenda setting surgió a comienzos de los 70's como una reacción a la teoría de los efectos limitados que alcanzó su auge entre los años 40 y 60. La teoría de la agenda setting muestra la insatisfacción de la nueva generación de investigadores de la comunicación, con experiencia práctica en las redacciones, con el paradigma de la limitación de los efectos mediáticos en la social.

Posiblemente dicha teoría tuvo un anticipo, cincuenta años antes con la publicación del libro *Public opinion* de Walter Lippman. En el que se sugiere una relación causal entre la agenda mediática y la pública. Se muestra que los medios son el vínculo principal entre los acontecimientos del mundo y las imágenes de dichos acontecimientos en nuestra mente. Para Lippman, la prensa funciona como un agente modelador del conocimiento, mediante el uso de estereotipos como una

forma simplificada y distorsionada de entender la realidad (Pena de Oliveira, 2006: 153).

### Las teorías de la comunicación frente al periodismo ambiental.

El corazón del periodismo es cumplir con una labor social. Un viejo adagio señala que el periodismo procura darle voz a los que no la tienen. Esto puede tomarse como, que, dentro del periodismo existe una gran cantidad de intenciones: formar opinión, entretener, divulgar conocimientos, etc. Pero la principal función es visibilizar los fenómenos que a la sociedad más le afectan y esto le recobra un sentido de responsabilidad social determinante al ejercicio.

En ese sentido el periodismo ambiental toma una dimensión relevante, ya que hemos sostenido que este tipo de periodismo retoma los fenómenos que al ser humano le permiten garantizar su supervivencia. A continuación, se presentarán una serie de reflexiones sobre cómo es posible desde dos de las teorías de la comunicación defender la necesidad de una empresa periodística en América Latina.

Es necesario recordar la distinción que plantea Bacchetta entre noticia medio ambiental y periodismo ambiental. Según Él, la noticia sobre el medio ambiente, meramente da cuenta de una coyuntura y de una crisis que queda expuesta en la noticia. Por otro lado, el periodismo ambiental da cuenta de una continuidad en la información y procura dar cuenta del por qué. Ante una catástrofe de medio ambiente es bastante probable que los medios muestren lo que ocurrió.

Sin embargo, es una tendencia general mostrar que estos hechos ocurrieron de una manera casual. Es decir, nadie tuvo la intención de cometer el hecho. Este modo de plantear los hechos es inadmisibles para el periodista ambiental quien se encarga de hacer periodismo de investigación y esclarecer en el tiempo cuales fueron las causas y responsables de esa situación.

En otras palabras: si un árbol cae en medio del bosque y nadie lo percibe, ¿realmente cayó? Para nuestro caso sería, si un río es contaminado en el Amazonas y ningún medio presenta la información suficiente ¿realmente se contaminó? La respuesta es evidente, se contaminó, pero solo la prensa especializada, el periodista ambiental será capaz de explicar el fenómeno a la sociedad y procurar que desde la política se tomen las medidas respectivas.

La veracidad de la teoría del newsmaking, es decir asumamos que es verdad que los medios de comunicación ayudan a formar la realidad. Esta teoría en un primer momento puede tomarse como una perspectiva que sobrevalora el valor de los medios de comunicación en la sociedad. Sin embargo, es posible observar numerosos fenómenos que se mantienen invisibles hasta que un medio de comunicación los divulga.

La socióloga Gaye Tuchman respecto al *newsmaking*, permite entender tres aspectos determinantes, tomadas de Mauro Wolf, para quien la teoría se articula en tres vertientes principales y las cuales podemos abordar desde el periodismo ambiental:

1. La cultura profesional de los periodistas. Desde esta visión el periodismo ha evolucionado a la par que las tecnologías evolucionan, sin embargo, esta evolución no se ha generado en el ámbito necesarios que requieren temas para su abordaje. El periodismo ambiental, no está ajeno a ello, a pesar de ser uno de los temas coyunturales de mayor demanda informativa, la oferta educativa del sector es muy limitada.
2. La organización de trabajo. La anterior connotación con un factor importante, la sociedad y sus diferentes sectores movilizan la información. La agenda de los medios se direcciona a la gestión de noticias relacionadas al medio ambiente, pero con una gran variable:
3. Los procesos productivos. Las empresas informativas se especializan. Desde esta óptica una empresa periodística especializada en medio ambiente como resultado de las connotaciones mencionadas.

Dadas vertientes discurren con competencia por el análisis de la organización del oficio periodístico, sin la que sería imposible producir noticias, ya que hay una sobreabundancia de hechos diarios.

Los medios ayudan a construir la agenda mediática y a construir la opinión pública de los ciudadanos. En el caso del periodismo ambiental es común ver que la falta de continuidad en las noticias sobre las transformaciones de los ecosistemas y en general del medio ambiente, terminan visibilizando esta realidad. Luego, solo es posible formar una opinión pública a través de una empresa periodística especializada en este campo.

Desde la teoría de la agenda setting, la cual muestra que los medios de comunicación determinan las conversaciones de la ciudadanía. Esta postura generalmente es un caballo de batalla de los detractores de los medios puesto que señalan que la oferta de programas y productos periodísticos hoy en día solo se basan en realitys y contenidos de entretenimiento, que no contribuyen al desarrollo humano de los usuarios.

Sin embargo, esa misma teoría puede servir para defender a los medios de comunicación. Es decir, si existe un medio de comunicación que sabe llegar a la audiencia y le proporciona información que la forma y le permite construir una opinión pública sólida, entonces los medios quedan salvados de sus detractores. Luego, es necesario crear empresas periodísticas en campos que han sido inexplorados y más aún cuando los sectores de la economía han iniciado una carrera de producción de información ambiental por las dinámicas de los mercados con el medio ambiente, agregando a ello los múltiples esfuerzos de gobiernos e

instituciones internacionales por plantear lo ambiental dentro de las prioridades de la agenda global.

### Lo ambiental en el marco social

Los aspectos sociológicos relacionados al medio ambiente se desarrollan como respuesta a las problemáticas medio ambientales propiciadas en los años setenta, las cuales se venían propagando desde décadas anteriores, pero se visibilizaron en dicho momento con una tendencia fuerte derivada de la producción energética. Las crisis energéticas de los años 73 y 74 comprobaron la tesis *The Limits to Growth* (Meadows et al., 1972), los impactos sociales de la escasez de recursos, centrándose más en el impacto de la escasez de energía que en las fuerzas sociales que influían en el uso de la energía (Rosa et al., 1988).

Este contexto logró un movimiento institucional de carácter internacional, que desembocó en cumbres mundiales, muchas de ellas lideradas por la UNESCO, las cuales direccionaron sus reuniones exclusivamente en las problemáticas ambientales con el objeto de crear programas específicos de intervención gubernamental, donde los países estructuran sus planes de desarrollo desde la perspectiva de la protección ambiental, entre ellos, se desarrolló: (Conferencia de Estocolmo, 1972; Conferencia de Belgrado, 1975; creación de los programas MAB, PNUMA, PIEA; Congreso de Tbilisi, 1977)

### Promoción ambiental, un reto de escala global.

Los objetos de estas reuniones no solo eran de carácter gubernamental, sino a su vez estaban contenidos en un desafío de difusión frente a la responsabilidad social de la creación mundial de una conciencia ambiental. Los eventos de los setenta hicieron que la sociedad en general comenzara a desarrollar conciencia sobre los impactos de las crisis ambientales.

En 1988 y 1989, varios medios de comunicación (*Time*, *Newsweek* y *U.S. News and World Report*) publicaron artículos de portada sobre problemas ambientales, como la contaminación de la costa atlántica debido a los residuos de hospitales, la lluvia ácida, la reducción del ozono, la destrucción de las selvas tropicales y el calentamiento global (Mazur y Lee, 1993).

Esta fuerza mediática concluyó en resultados contundentes en no más de un año. El aniversario del Día de la Tierra, el 22 de abril de 1990, un evento que despertó un compromiso público sin precedentes que contribuyó a aumentar el número de miembros pertenecientes a organizaciones medioambientales (Dunlap y Mertig, 1992), contexto que generó mayor concientización y participación en la Cumbre de la Tierra, en 1.992.

## Modelos de educación en lo ambiental.

El Programa MAB (Hombre y Biosfera) desarrollo un modelo de educación en el sociedad a través de proyectos interdisciplinarios que estructuran modelos de promoción y especialización enfocados a la formación del medio ambiente y es en este contexto donde se implementaron una de las bases acerca de la educación ambiental en los planes educativos que fueron aportados por la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y los Recursos Naturales (UICN, 1970), en la que indicó: “La Educación Ambiental es un proceso que consiste en reconocer valores y aclarar conceptos con objeto de fomentar las aptitudes y las actitudes necesarias para comprender y apreciar las interrelaciones entre el hombre, su cultura y su medio biofísico.

La primera reunión internacional sobre Medio Ambiente organizada por la UNESCO y celebrada en Estocolmo, en 1972,

“Es indispensable una labor de educación en cuestiones ambientales, dirigida tanto a las generaciones jóvenes como a los adultos y que presente la debida atención al sector de población menos privilegiado, para ensanchar las bases de una opinión pública bien informada y de una conducta de los individuos, de las empresas y de las colectividades inspirada en el sentido de su responsabilidad en cuanto a la protección y mejoramiento del medio en toda su dimensión humana. Es también esencial que los medios de comunicación de masas eviten contribuir al deterioro del medio ambiente humano y difundan, por el contrario, información de carácter educativo sobre la necesidad de protegerlo y mejorarlo, a fin de que el hombre pueda desarrollarse en todos los aspectos” (Principio 19).

Y es desde este principio plasmado en Estocolmo que se creó el “Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente” (PNUMA) en 1973, y el “Programa Internacional sobre Educación Ambiental” (PIEA) en 1975.

Dos años después en la Conferencia de Tbilisi (1977), señala que: “La Educación Ambiental correctamente entendida, debería constituir una educación comprensiva a lo largo de toda la vida. Debería ser capaz de adaptarse a un mundo en constante y veloz cambio. Debería preparar a los individuos para la vida, mediante la comprensión de los principales problemas del mundo contemporáneo y proveer de aptitudes y atributos necesarios para jugar un rol proactivo para mejorar la calidad de vida y proteger el medio ambiente en un entorno de valores éticos” (Moreno, 2005: 90).

En esta conferencia se plasmaron 4 puntos contundentes que para el presente proyecto de tesis contienen toda la vigencia y actualidad.

1. El desarrollo de proyectos direccionados en educación para generar información al público en asuntos ambientales mediante la utilización de los medios de comunicación y de las nuevas tecnologías de la información.

2. Enseñanza universitaria general. Fortaleciendo la integración de la dimensión ambiental en la enseñanza general universitaria mediante el desarrollo de los recursos educativos.
3. Formación de especialistas. Fomento de una formación científica y técnica especializada en materia del medio ambiente.
4. Cooperación internacional y regional. Desarrollo de la Educación Ambiental mediante una cooperación coherente a nivel internacional y regional.

Estos cuatro aspectos mencionados constituyen parte de la propuesta de grado de la presente tesis que propone su modelo de negocio respondiendo a estas 4 necesidades:

1. La creación de un medio de comunicación especializado en medio ambiente.
2. La estructuración e implementación de programas académicos especializados en periodismo ambiental.
3. La apertura de un mercado laboral especializado en periodismo ambiental.
4. El uso de una marca de reconocimiento internacional como plataforma de los tres numerales mencionados.

#### Técnicas de recolección de información

La tesis tuvo tres etapas metodológicas definidas con relación a las preguntas que se han planteado en el problema. Se implementaron técnicas utilizadas en la investigación documental y en los estudios de caso. La primera buscó recolectar información de distintas fuentes; la segunda describió e interpretó los fenómenos sociales desde la perspectiva del participante, de modo tal que se dieran a conocer las ideas y sugerencias de directores de medios de comunicación, decanos y directores de programas de facultades de comunicación y periodismo en Colombia y finalmente se realizó una observación del panorama general de los medios de medio ambiente en el mundo. A través de esta información se pudo concluir que no existe un medio de comunicación especializado en medio ambiente y la formación en periodismo ambiental es limitada, casi nula.

La encuesta buscó abordar tres aspectos determinantes:

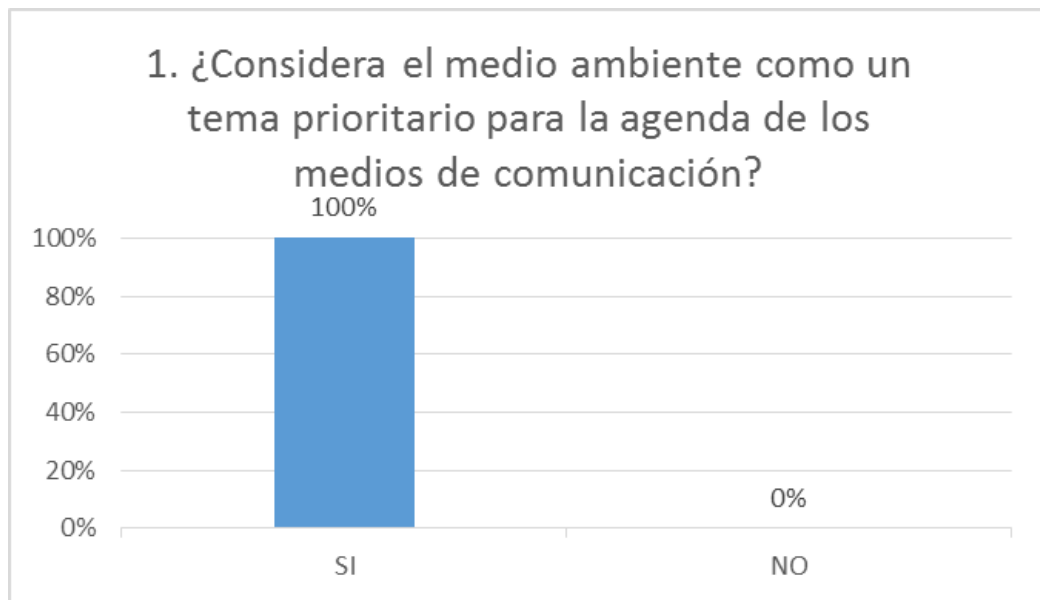
1. La formación en las escuelas de periodismo en materia ambiental.
2. La existencia de algún medio de comunicación especializado en medio ambiente reconocido.
3. La importancia del medio ambiente en las agendas de los medios de comunicación

Tabla 1. Respuestas de encuesta realizada a medios de comunicación.

Número de encuesta	Respuestas Si (S) No (N)				Medio
	1	2	3	4	
1	S	N	N	S	-
2	S	N	N	S	-
3	S	S	S	S	EFE Verde
4	S	N	N	S	-
5	S	S	N	S	-
6	S	N	N	S	-
7	S	N	S	S	EFE Verde
8	S	S	N	S	-
9	S	N	N	S	-
10	S	S	S	S	EFE Verde
11	S	S	S	S	EFE Verde
12	S	S	N	S	-
13	S	N	N	S	-
14	S	N	N	S	-
15	S	N	N	S	-
16	S	N	S	S	Discovery Channel
17	S	N	N	S	-
18	S	S	N	S	-
19	S	S	N	S	-
20	S	N	S	S	EFE Verde
21	S	S	S	S	National Geographic Channel
22	S	N	N	S	-
23	S	N	N	S	-
24	S	N	S	S	Discovery Channel
25	S	N	N	S	-
26	S	S	N	S	-
27	S	N	S	S	National Geographic Channel
28	S	N	N	S	-

29	S	N	N	S	-
30	S	N	S	S	EFE Verde
<b>SI</b>	100%	33%	33%	100%	
<b>NO</b>	0%	67%	67%	0%	
<b>EFE Verde</b>			20%		
<b>National Geographic Channel</b>			7%		
<b>Discovery Channel</b>			7%		

Los resultados de la encuesta se muestran a continuación.



*Ilustración 1. Resultado pregunta 1 encuesta realizada a medios de comunicación. Prioridad del medio ambiente en la agenda de los medios*



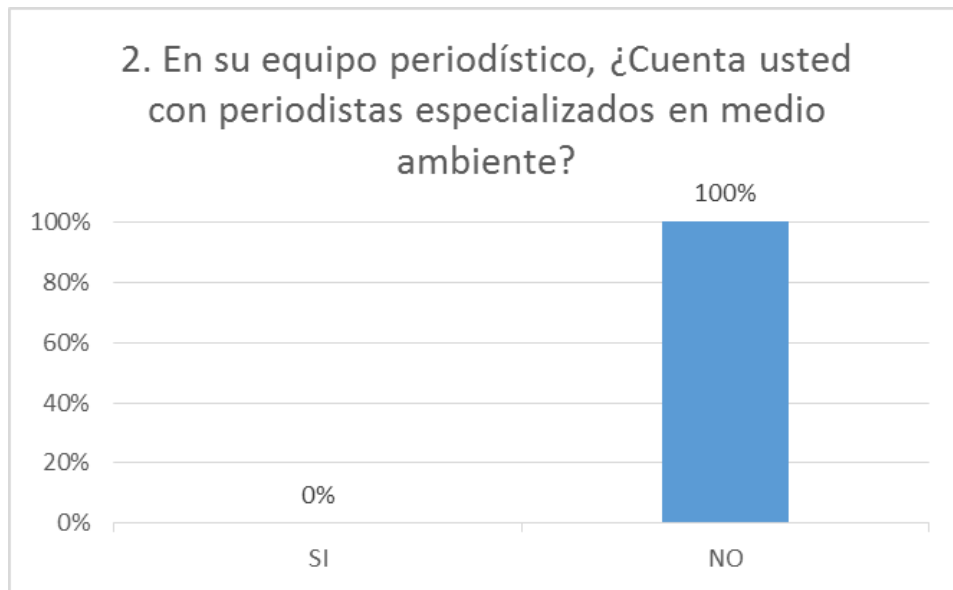


Ilustración 2. Resultado pregunta 2 encuesta realizada a medios de comunicación. Existencia de periodistas especializados en el personal de los medios.

La presente pregunta fue abordada teniendo presente que se entiende como periodista ambiental aquel que tenga un título otorgado que lo especialice en el área, muchos medios tienen periodistas científicos que abordan el periodismo ambiental, pero no como especialización.

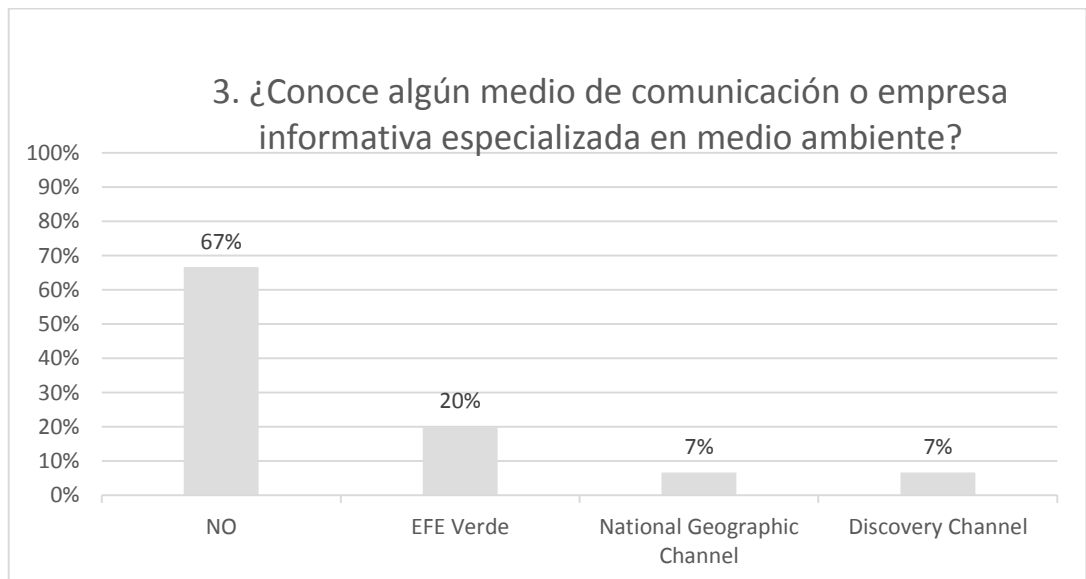


Ilustración 3. Resultado pregunta 3 encuesta realizada a medios de comunicación. Conocimiento sobre medios especializados en medio ambiente.

EFE Verde, perteneciente a la Agencia de Noticias, EFE, es un proveedor de información, no se contempla dentro de los medios de comunicación. NatGeo si es una plataforma multimedia que cuenta con secciones especializadas en medio ambiente pero no es un medio de comunicación especializado en medio ambiente. Discovery Channel, es un medio de comunicación especializado en Ciencia y Tecnología.

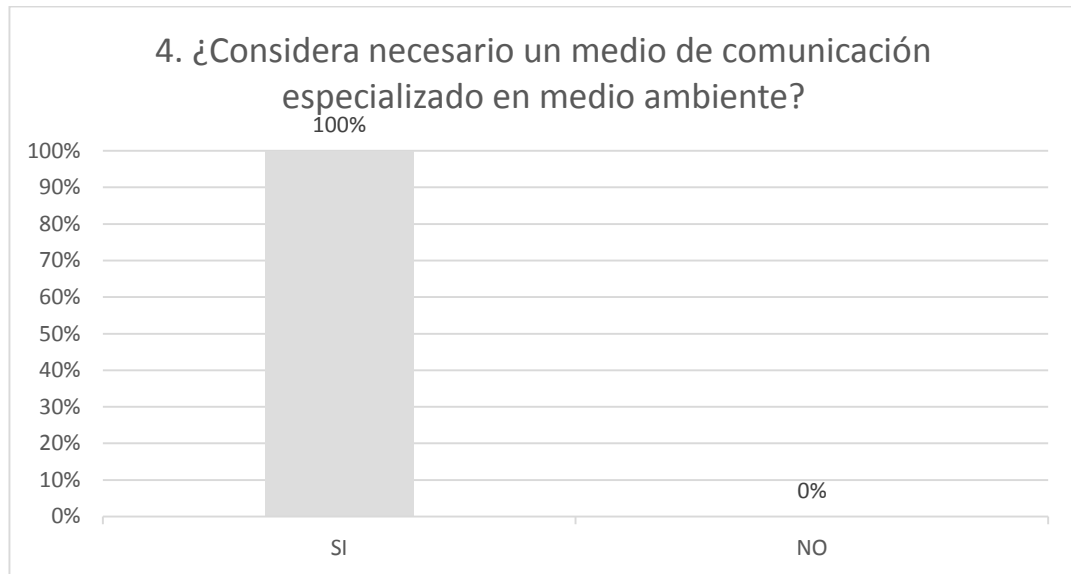


Ilustración 4. Respuesta pregunta 4 encuesta realizada a medios de comunicación. Necesidad de un medio de comunicación especializado en medio ambiente.

#### Medios de Comunicación relacionadas con el Medio Ambiente

En las próximas líneas se presenta un ejercicio de observación de diferentes medios en internet que trabajan el tema del medio ambiente. Los criterios para revisar estos medios fueron dos:

- a) Páginas en español especializadas en medio ambiente
- b) Principales medios en inglés con cobertura sobre el medio ambiente.

**Ambientum.** Este es un portal de internet español especializado en información sobre el medio ambiente. Los temas que siguen tienen que ver con actualidad ambiental, responsabilidad de las empresas sobre el medio ambiente, construcción sostenible, energía.

Además de esos tópicos el portal busca agrupar una gran cantidad de información para profesionales vinculados a esta área ya que tiene un portal de empleo medio ambiental, allí hay ofertas laborales para personas del gremio. La página realiza

concursos de fotografía para crear espacios de intercambio con los usuarios. En este portal el grueso de la información está en medio escrito acompañado de imágenes.

Aunque este es un portal especializado una gran debilidad es que no tenga contenidos multimedia. Le falta vincular videos y audios que acompañen las noticias. Es un portal de internet en español, pero la información que presenta centra su atención en la realidad española. Básicamente es un portal dirigido a profesionales españoles del medio ambiente, por lo tanto, lo catalogamos dentro de la tipología de medios alternativos.

**National Geographic.** Es probablemente el portal de internet más completo en cuanto a información. Este portal de internet es producto de la revista que lleva el mismo nombre, la cual fue creada en 1888 por 33 hombres quienes tenían como interés ampliar los conocimientos geográficos de la humanidad.

Aunque ese fue el interés inicial el portal en la actualidad ha desbordado esos intereses y ahora trabaja temas como la geografía, la arqueología, las ciencias naturales, el estudio de las culturas del mundo, la historia y la promoción de la conservación del medio ambiente y del patrimonio histórico. Su fuerte es la producción de información sobre esos temas en diferentes formatos: video, periodismo escrito, fotografía, crónicas de viajes, etc. El grueso de la información está en inglés, aunque tiene una versión más reducida en español.

Como se puede ver este no es un portal especializado en producir información sobre el medio ambiente. Sin embargo, dada su gran capacidad para producir información es una de las plataformas con mayores contenidos sobre el medio ambiente, porque además de su plataforma multimedia cuenta con un canal privado de televisión.

**Agencia EFE.** Es una agencia de noticias que provee noticias que abarcan todos los temas que influyen en la sociedad.

EFE verde es la plataforma global de periodismo medioambiental de la Agencia EFE, un punto de encuentro en Internet especializado en medio ambiente, energías renovables, biodiversidad, periodismo ambiental y desarrollo sostenible.

EFE es pionera en la información ambiental en España, una especialidad que ha impulsado desde sus redacciones autonómicas, nacionales e internacionales. EFE fue el primer medio de comunicación en crear una Sección de Ciencia y Medio Ambiente, y cuenta con una trayectoria de 15 años.

Las problemáticas medio ambientales se tratan en medios de comunicación tradicionales los cuales dan un segmento importante a este tipo de problemáticas. También existen pequeñas propuestas en internet creando contenidos sobre medio ambiente que los podríamos clasificar dentro de los llamados medios alternativos.

En el contexto hispanoamericano existen dos grandes productores de este tipo de información: 1) EFE verde y 2) National Geographic. Ambas producen información a nivel mundial. EFE verde no está especializada en una región específica, aunque su área de impacto es Europa y específicamente España, luego no es habitual que

haga un juicioso seguimiento de los problemas de Latinoamérica, agregando a ello que su estructura organizacional responde a una agencia de noticias, es decir, un proveedor informativo para las plataformas de los medios de comunicación y por lo tanto no entra dentro del espectro de los medios de comunicación masivos.

NatGeo por su parte si es un medio de comunicación con una gran plataforma multimediática mundial que produce información sobre ciencia, diarios de viajes, naturaleza, etc. Y aunque abarca el medio ambiente con espacios determinantes, no es un productor de noticias e información constante y permanente de una región específica y especializado en medio ambiente.

La segunda fase del proceso de encuesta se dirigió a Facultades de comunicación social y periodismo en Colombia.

*Tabla 2. Resultados encuesta a instituciones de educación superior en comunicación social y periodismo.*

Instituciones encuestadas	No de preguntas S (si) N (NO)				
	1	2	3	4	5
USTA	N	N	N	9	S
Tadeo	N	N	N	9	S
Externado	N	S	S	6	S
Poli	N	N	N	7	S
Pontificia Bolivariana - Medellín	N	S	N	8	S
EAFIT	N	N	N	8	S
Central	N	N	N	8	S
UNIPAHO	N	N	N	10	S
CUN	N	N	N	10	S
La Sabana	N	N	N	10	S
Uniminuto	N	N	N	8	S
Francisco de Paula Santander	N	N	N	8	S
Rosario	N	N	N	7	S
Unipanamericana	N	N	N	8	S
Pamplona	N	N	N	8	S
Autónoma de Occidente	N	N	N	10	S
Católica	N	N	N	8	S
Javeriana	N	N	S	7	S
Colegiatura Colombiana	N	N	N	6	S

La Salle	N	N	N	8	S
Del Norte	N	N	N	10	S
Sergio Arboleda	N	N	S	8	S
<b>SI</b>	0%	9%	14%	-	100%
<b>NO</b>	100%	91%	86%	-	0%

A continuación, se presentan las gráficas con los resultados mostrados en la tabla 2.

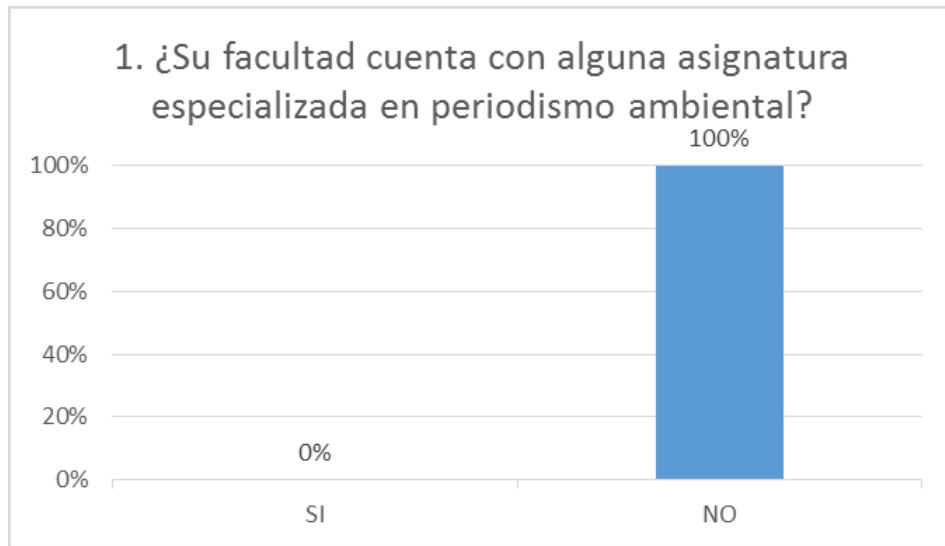


Ilustración 5. Respuesta pregunta 1 a universidades en Colombia. Asignatura especializada en periodismo.

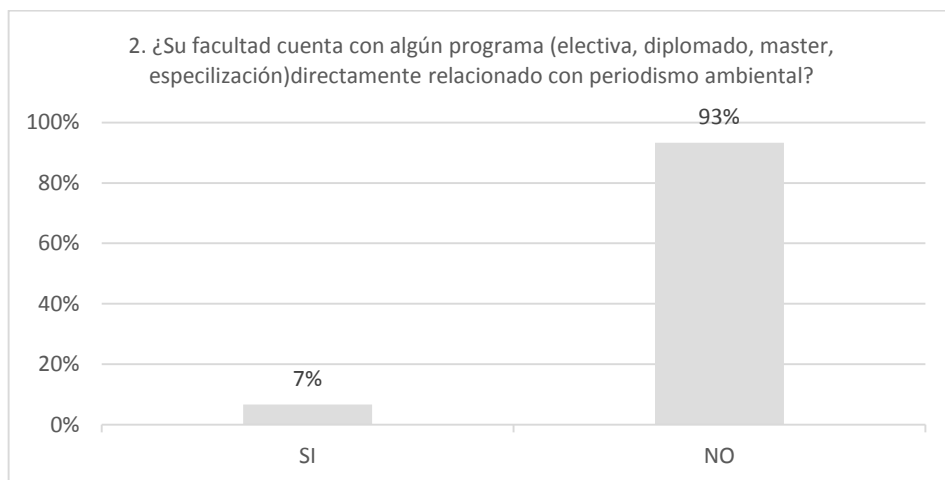
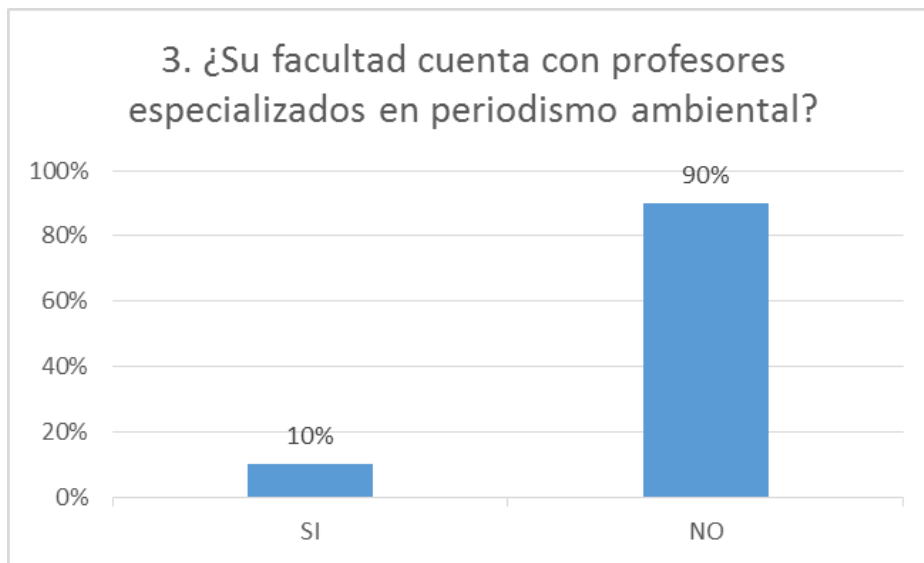
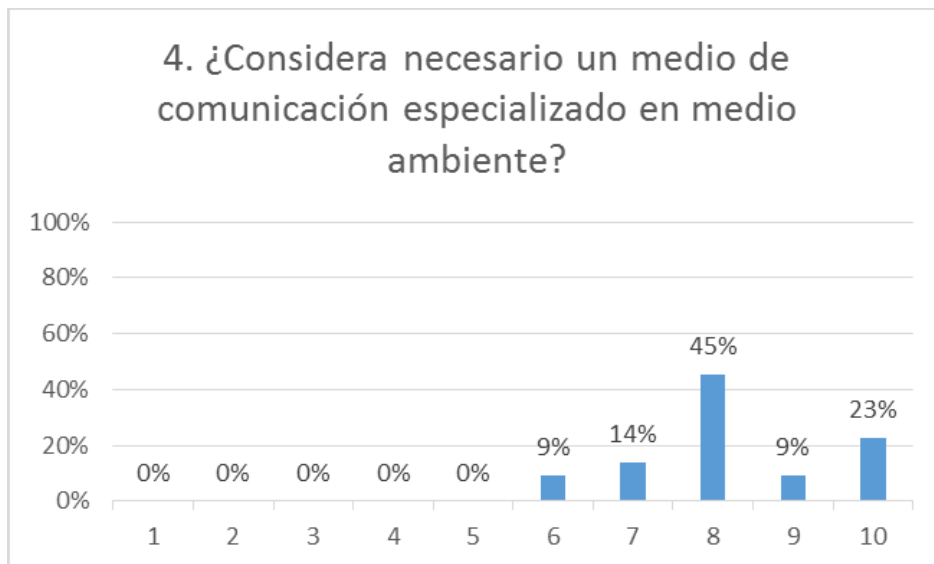


Ilustración 6. Respuesta pregunta 2 encuesta a universidades en Colombia. Programas anexos en periodismo ambiental

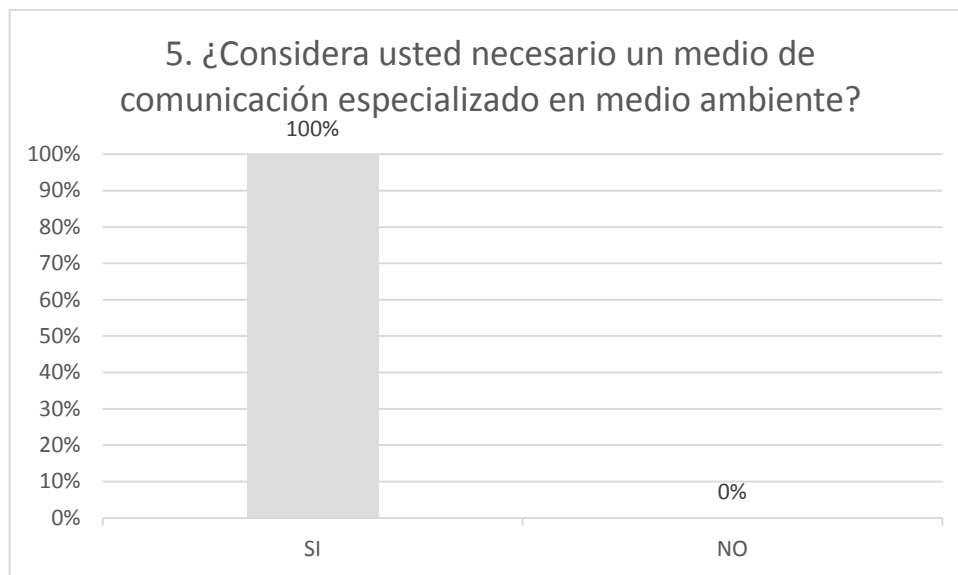


*Ilustración 7. Resultado pregunta 3 a universidades en Colombia. Profesores especializados en periodismo ambiental.*

Este 10% que respondieron sí, corresponden a 3 universidades de 17 encuestadas y 2 de ellas explican que su contexto es más científico no necesariamente ambiental, aunque lo relacionan.



*Ilustración 8. Resultado pregunta 4 encuesta a universidades en Colombia. Necesidad de un medio especializado en medio ambiente. (Con una escala de 1 a 10, donde 1 es No necesario y 10 es Totalmente necesario)*



*Ilustración 9. Resultado pregunta 5 encuesta a universidades en Colombia. Necesidad de un medio especializado en medio ambiente.*

Luego de analizar las encuestas y la información obtenida en el ejercicio de observación se concluye que:

1) No hay existencia de un medio de comunicación especializado en medio ambiente y, 2) y que Existe una limitación en la formación y oferta educativa en periodismo ambiental.

#### Plataformas mediáticas.

Teniendo en cuenta las conclusiones mencionadas anteriormente a través de nuestros instrumentos de recolección de información, se hace necesario revisar experiencias de los nuevos procesos de producción periodística y el tratamiento de la información, con modelos de negocios exitosos en la empresa periodística, para poderlos aplicar a los nuevos modelos de negocios verdes y entrar en las dinámicas de los nuevos mercados. Para este contexto es importante mencionar el caso del Telegraph Media Group.

El caso a nivel mundial más reconocido por su estrategia de estructurar una plataforma multimedia que respondiera a los estadios y dinámicas de los mercados cambiantes, se dio en uno de los periódicos más leídos de las islas británicas: Te Daily Telegraph, haciendo una transformación corporativa para llamarse: Telegraph Media Group.

En 1994 mientras Colombia se estaban desarrollando las políticas más trascendentales de tipo ambiental, como lo es mencionado en el apartado de

Memorias del primer Ministro de medio Ambiente contenida dentro de los anexos del presente proyecto, al mismo tiempo a miles de kilómetros de Colombia, la vanguardia del internet estaba desafiando a los directores de un medio de comunicación para implementar un proyecto que se convertiría en un caso de éxito.

Enfrentar los desafíos de transformar un medio de comunicación impreso, para vincularlo en los desafíos que la internet ofrecía a los nuevos mercados, consumidores y usuarios.

Los directivos del Telegraph designaron a Will Lewis, como director de este desafío con la convicción de que las dinámicas de consumo de la información requerían transformaciones en las salas de redacción, Lewis argumentaba

“las empresas periodísticas deben abandonar la noción “arrogante” de que las noticias salen por la mañana: Si tienes 25 años y no quieres comprar el Telegraph mañana, vale, porque ahora te podemos ofrecer nuestro sitio web. Si no quieres entrar en la página, vale, porque tenemos un servicio de e-mail con el que podemos llegar hasta ti. Si simplemente quieres mirar, vale, tenemos un servicio de vídeo. Sonará trillado, pero es nuestro mantra. Le damos a la gente lo que quiere, cuando lo quiere y en la forma que quiere”.

Lewis tiene claro que las plataformas web generan un re ingeniería del periodismo, ya que estás cuentan con dinámicas para los usuarios, dinámicas que se convierte en el factor innovador y factor de éxito de un medio de comunicación.

El modelo de redacción del Telegraph es un referente para las empresas periodísticas que se disponen a afrontar un proceso de integración redaccional y proceso de producción informativa.

10 años después este proyecto cobró forma, Telegraph Media Group fusionaba finalmente las redacciones de The Daily Telegraph y The Sunday Telegraph, que permite la edición en simultanea para la edición impresa y la página web.

Esta empresa informativa entendió las dinámicas de movimiento de los consumidores, y fortaleció sus vínculos en las llamadas horas pico atreves de su plataforma, es decir, las noticias de mayor interés eran expuestas en estas horas de movilidad estratégica de usuarios.

Muchos periodistas no se pudieron adaptar a la visión y modelo web que representa cambios en el concepto de redacción, los ejercicios periodísticos se hacen más dinámicos y más exigente por la velocidad y atemporalidad que requieren.

Este ejercicio de participación de usuarios, fue uno de los grandes desafíos The Telegraph Media Group y se convirtió en un éxito viral aplicado casi por todos los medios de comunicación en el globo.

En una presentación titulada “Llegar y conectar con nuevas audiencias”, el subdirector general del grupo Telegraph y encargado del proyecto de convergencia, Chris Lloyd, se refería al cambio cultural que ha supuesto pasar de centrarse en lo impreso a centrarse en la audiencia, sin importar el soporte.



Lloyd expresaba: “es proveer contenido a la audiencia cuando lo quieran, donde lo quieran y en el formato que prefieran, pero manteniendo la calidad y la inteligencia. Para ello, hay que comunicar a los lectores lo que el medio puede ofrecerles.”

Según los datos auditados por ABC, esta estrategia dinámica permitía al sitio web del grupo Telegraph alcanzar en el verano de 2008 un incremento anual del 71% en la audiencia mensual nacional (hasta los 6,3 millones de usuarios) y un incremento anual del 126% en la audiencia global, hasta 22,1 millones.

### CAPÍTULO 3. PROYECTO DE DESARROLLO EMPRESARIAL: MEDIA AMBIENTE GROUP S.A.

Valor marca.

Media Ambiente Group S.A.S, relaciona el concepto (MEDIO – MEDIA). Su similitud para nuestra organización, no es relación – casualidad, es la proyección que los medios de comunicación deben tener respecto al medio ambiente.

MEDIA AMBIENTE GROUP S.A.S, se proyecta como un holding empresarial en tres líneas de negocios:

- Información.
- Educación
- Consultoría.

Es por ello que se utiliza el concepto de grupo, con la tipología societaria de Sociedad Anónima Simple.

El desarrollo de la marca esta direccionado en 4 procesos:

1. Constitución legal Cámara de Comercio de Bogotá.
2. Inscripción Superintendencia de Industria y comercio.
3. Inscripción Organización Mundial de Propiedad Intelectual.
4. Diseño imagen corporativa.

#### **Cámara de Comercio de Bogotá.**

Actualmente está constituida por escritura pública desde el año 1.999 y ha sido registrado ante la Cámara de Comercio de Bogotá como: EC Consultores S.A.S.

Para efectos del presente proyecto su nombre será transformado para denominarse Media Ambiente Group S.A.S.

El objeto social es primordial en el presente proyecto y define la actividad comercial radicada:

## **OBJETO.**

La sociedad tiene por objeto social la explotación de los negocios de medios de comunicación, consultoría y desarrollo de proyectos. Plataformas multimediáticas: radiodifusión, televisión, radio, prensa, internet, cinematógrafo, fonografía y demás medios de difusión y publicidad, como periódicos, revistas, aplicaciones, vallas, etc. en todos sus aspectos con miras al fomento cultural, técnico, mercantil e industrial de dichas actividades. En desarrollo de su objeto social, podrá realizar las siguientes actividades:

- a) Promover, organizar, desarrollar eventos públicos de reconocimiento internacional, premios, conciertos, conferencias, foros y cualquier actividad colectiva para el fomento cultural y del desarrollo sostenible de los países latinoamericanos.
- b) Promover, organizar, desarrollar y financiar el trabajo conjunto de dos o más estaciones de radiodifusión, televisión, radio, prensa, internet, cinematógrafo, y, de agencias de publicidad.
- c) Suministrar a estaciones de radiodifusión, televisión, radio, prensa, internet, cinematógrafo, información, materiales, programas, publicidad comercial, elementos técnicos, personal artístico, administrativo y técnico, y, en general, toda clase de servicios y cooperación adecuados a los fines que ellas persiguen.
- d) Promover, adquirir, enajenar, explotar, administrar, y financiar empresas multimediáticas, de internet, radio, televisión, prensa, radiodifusión, y cinematógrafo.
- e) Contratar la adquisición o enajenación de espacios en estaciones de radiodifusión o televisión, radio, prensa, y de cualquier medio de comunicación.

- f) Transmitir por cuenta propia o ajena o en participación con terceros programas radiales, de televisión, prensa, internet y de cinematógrafo o cualquier medio de comunicación.
- g) Elaborar toda clase de programas aptos para su radiodifusión, televisión o transmisión cinematográficos, prensa, internet y de cualquier medio de comunicación.

PARAGRAFO. Para el cumplimiento de su objeto social principal, la sociedad podrá:

- 1) Adquirir, arrendar, administrar, gravar, prestar y enajenar bienes muebles e inmuebles; darlos en administración o tomarlos en arriendo.
- 2) Adquirir, poseer, dar o tomar en arrendamiento o a otro título oneroso, y enajenar, equipos, instalaciones, maquinaria industrial, muebles u otros implementos o activos destinados a la dotación, funcionamiento y explotación de empresas industriales, comerciales o de servicios.
- 3) Formar parte de otras sociedades cualquiera que sea su naturaleza y objeto social, adquiriendo o suscribiendo acciones, partes o cuotas de interés social o haciendo aportes de cualquier especie; o fusionarse con otras sociedades.
- 4) Adquirir, poseer y explotar patentes, nombres comerciales, marcas, secretos industriales, licencias u otros derechos constitutivos de propiedad industrial; la concesión de su explotación a terceros, así como la adquisición de concesiones para su explotación.
- 5) Invertir en bienes muebles e inmuebles; efectuar su negociación, venta, permuta, gravamen, etc., pudiendo respecto de los inmuebles, promover o ejecutar todos los negocios relacionados con finca raíz.
- 6) Efectuar cualesquiera operaciones de crédito relacionadas con la adquisición o venta de bienes muebles o inmuebles.
- 7) Negociar títulos valores.

8) Celebrar contratos de mutuo, con o sin interés.

9) Constituir cauciones reales o personales en garantía de las obligaciones que contraiga la sociedad, sus accionistas o sociedades o empresas en las que tenga interés, siempre que, en los dos últimos casos se cuente con el previo visto bueno de la Junta Directiva.

10) Invertir sus fondos o disponibilidades, en activos financieros o valores mobiliarios tales como títulos emitidos por instituciones financieras o entidades públicas, cédulas hipotecarias, títulos valores, bonos, así como su negociación, venta, permuta o gravamen.

11) Comprar y vender, importar, exportar y comercializar cualquier clase de bienes, artículos o mercaderías relacionados con los negocios principales.

12) Participar en licitaciones y concursos públicos y privados o en contrataciones directas.

13) En general, ejecutar, desarrollar y llevar a término todos aquellos actos o contratos relacionados directamente con los que constituyan su objeto social.

14) Desarrollar eventos a nivel nacional internacional de todo tipo.

Así mismo, podrá la sociedad promover investigaciones científicas o tecnológicas de cualquier naturaleza y materia, ya sea directamente o a través de entidades especializadas, y efectuar donaciones o contribuciones con fines científicos, culturales o de desarrollo social del país.

### **Superintendencia de Industria y Comercio.**

Las marcas deben ser registradas ante la Superintendencia de Industria y comercio con el objeto de proteger los derechos de marca en el país de registro.

Cada año sus valores de registro son actualizados, a continuación, presentamos las tablas de costos vigentes para el presente año.

Tabla 3. Registro de marca en Colombia.

Modalidad MARCAS	Tasa	Tasa para Mypes	Descuento
<b>Solicitud de registro de marca de productos o servicios por una clase</b>	\$796.000	\$597.000	25%*
<b>Solicitud de registro de marca por cada clase adicional en una misma solicitud</b>	\$398.000	\$298.500	25%*

Información tomada de <http://www.sic.gov.co/drupal/tasas-2014-signos-distintivos>, página oficial de Superintendencia de Industria y Comercio.

### **Organización Mundial de Propiedad Intelectual.**

Las marcas deben protegerse registrándolas, esto es, presentando una solicitud de registro en la oficina nacional de marcas. En el plano internacional, existen dos opciones: presentar una solicitud de marca en la oficina de marcas de cada uno de los países en que se quiera obtener protección o utilizar el sistema Madrid que permite que el registro sea de carácter internacional.

El presente proyecto esta direccionado para operar en 21 países por lo tanto los requerimientos de registros deben cumplir con estándares internacionales de protección.

El nombre que será protegido será: **Media Ambiente Group S.A.S**

De igual manera los procesos actuales están certificados con la norma ISO 27001, esta certificación responde a que uno de nuestros socios estratégicos cuenta con la certificación para manejo y protección de la información.



*Ilustración 10. Logo para certificado ISO 27001 en manejo y protección de información.*

## **Desarrollo de imagen corporativa.**

Para el desarrollo de la imagen corporativa se ha contratado una de las compañías más especializadas en diseño, desarrollo y activación de marcas: GEOMETRY GLOBAL.



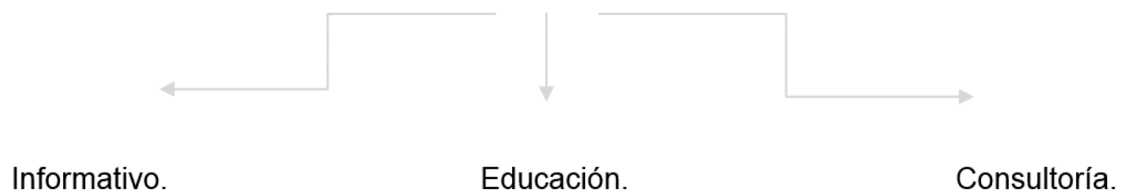
*Ilustración 11. Logo de geometry global. Desarrollador de imagen corporativa del proyecto.*

El desarrollo de la marca es uno de los conceptos más complejos para el desarrollo de un proyecto en este sentido se ha realizado una clasificación y programación por etapas que se presenta en la siguiente tabla.

Holding.

Sus (3) líneas de negocios responden a necesidades específicas de nuestros mercados.

Para llevar a cabo este proceso el presente proyecto será el resultado de una alianza estratégica entre (3) tres grupos que representan nuestras líneas de negocio:



*Ilustración 12. Estructura de las tres líneas de negocio.*

Para responder con estándares de calidad a este portafolio de servicios, Media Ambiente Group S.A.S se estructura como holding empresarial, desarrollando su proyección con alianzas estratégicas.

En esta dirección presentamos tres de los grupos empresariales opcionales que se proyectan para junio de 2016 estén completamente estructurados en el holding.

1. Informativo. **IBM**
2. Educación. **FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO.**
3. Consultoría. **NOVACIÓN BLUE S.A.**

Visión.

**MEDIA AMBIENTE GROUP**, En el 2020 proyecta ser la primera empresa informativa multimediática más reconocida en América Latina, especializada en medio ambiente.

Misión.

**MEDIA AMBIENTEN GROUP**, ofrece una plataforma informativa especializada en medio ambiente con un portafolio de servicios direccionado en (3) tres líneas de negocios.

1. Servicios informativos.
2. Formación en periodismo ambiental.
3. Consultoría.

Con un equipo de trabajo altamente calificado en periodismo, ingeniería ambiental y especialidades del área. Nuestra organización está comprometida con brindar a la sociedad, información actualizada y de alta calidad, resaltar proyectos de



sostenibilidad ambiental y ser un medio innovador por ofrecer servicios anexos de consultoría en desarrollo de proyectos y educación en periodismo ambiental.

#### Objetivos Estratégicos.

Nuestro grupo tiene claro que la preferencia por el medio ambiente genera valores agregados a nuestros clientes con sus diversos públicos.

Por ello nuestros objetivos están direccionados a:

1. Ser un medio de comunicación especializado en Medio Ambiente acreditado.
2. Dar reconocimiento y visibilizar proyectos, marcas y productos, creando valor rentable en su información ambiental.
3. Creación de eventos internacionales de promoción ambiental.
4. Maximización de procesos de gestión ambiental en las organizaciones.
5. Desarrollo proyectos educativos.
6. Promoción de proyectos ambientales.
7. Implementación plataformas interactivas multimedia.

## Organigrama Directivo

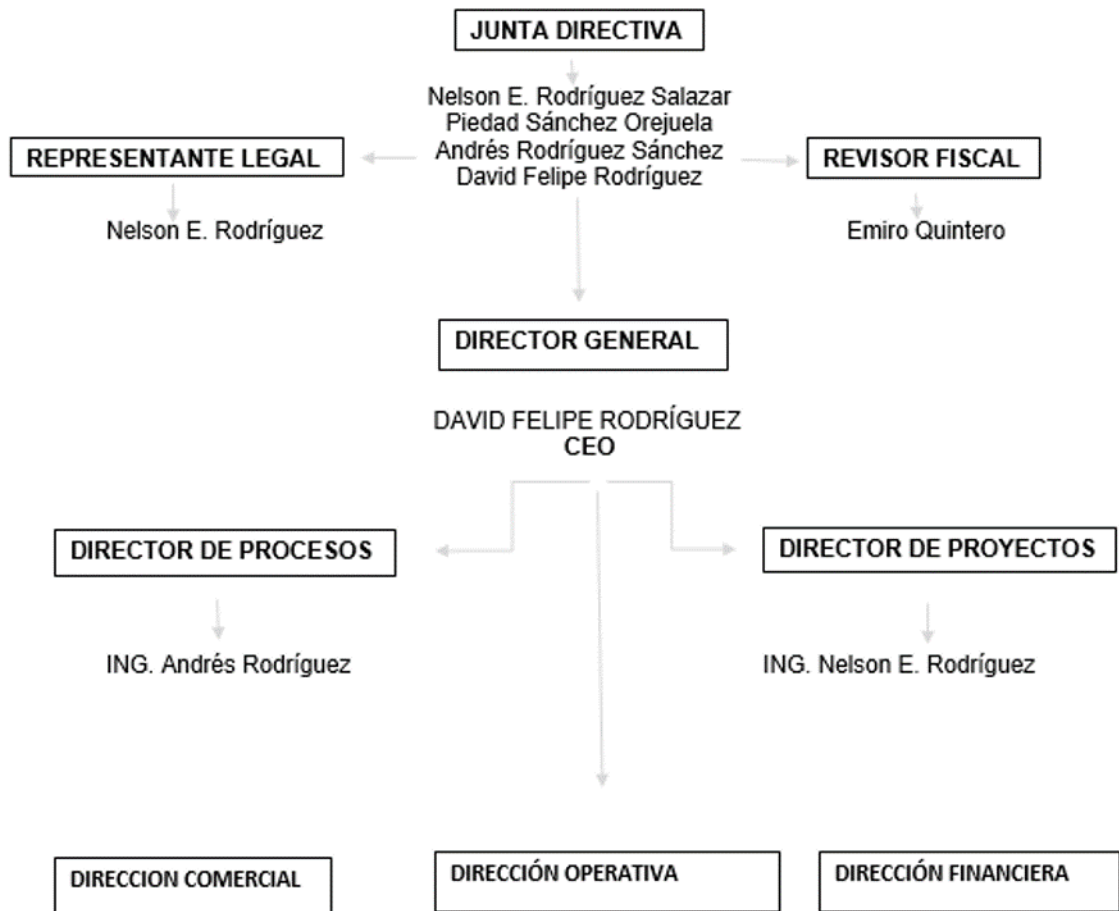


Ilustración 13. Organigrama directivo de Media Ambiente Group

Organigrama operativo.

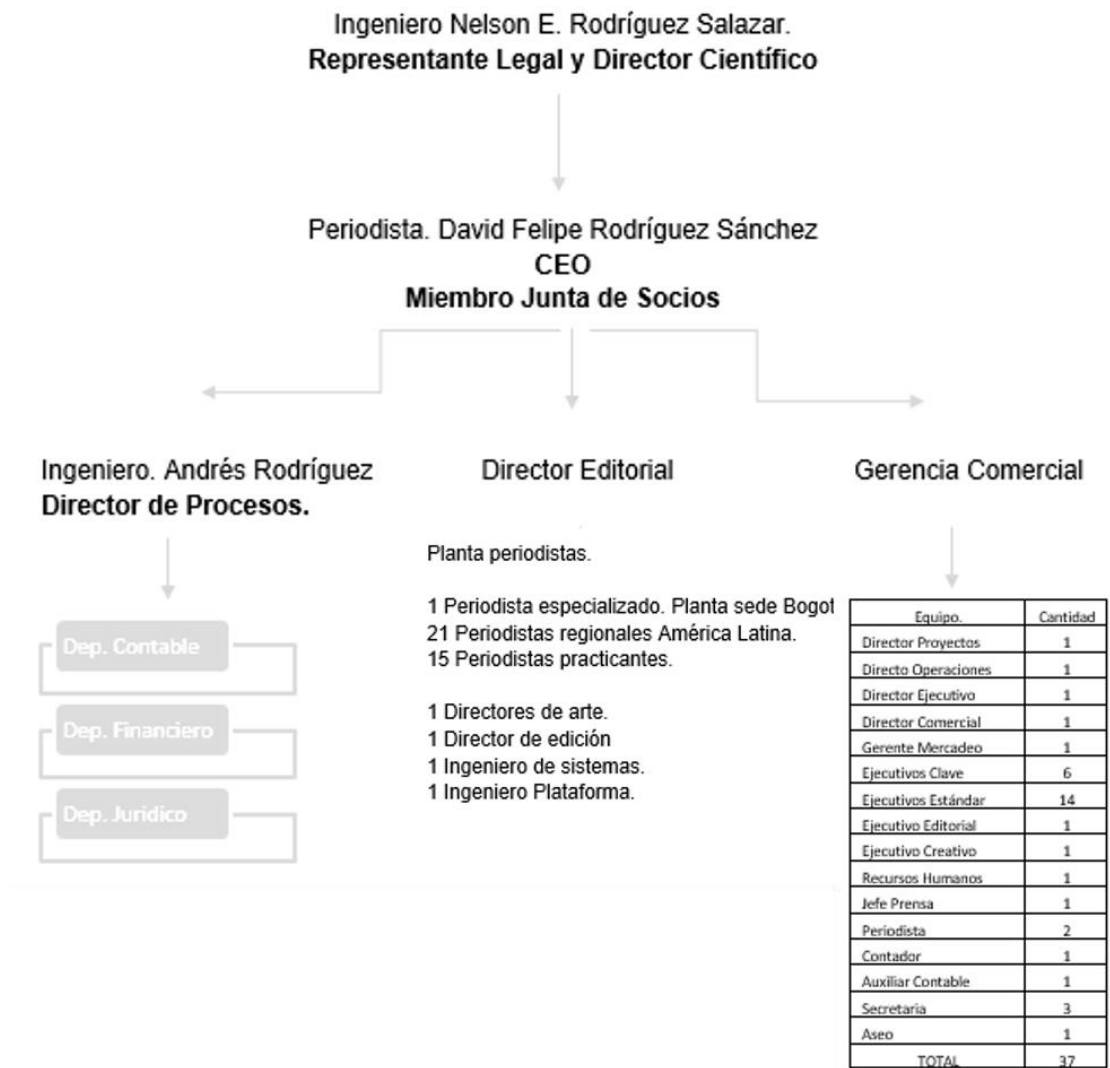


Ilustración 14. Organigrama operativo de Media Ambiente Group

## Sede Física.

Media Ambiente Group S.A.S, es una firma colombiana, constituida legalmente por escritura pública y registrada en la Cámara de Comercio de Bogotá desde 1.999. Uno de sus principales capitales no tangibles, es la trayectoria de constitución de 15 años.

Su sede principal se encuentra localizada en Bogotá – Colombia, en la Calle 108 No 45 -30 Centro Empresarial Paralelo Torre 2 piso 7.

La elección de este lugar responde a que en este centro de negocios se han ubicado numerosas multinacionales de gran reconocimiento, HUAWEI, ABB, ORACLE, entre otras compañías, lo cual se conecta con la proyección internacional y estatus del proyecto.



*Ilustración 15. Fotografía edificio paralelo 108, Bogotá. Sede física de Media Ambiente Group*



*Ilustración 16. Fotografía dirección edificio paralelo 108, Bogotá. Sede física de Media Ambiente Group*

El patrimonio base para estructurar un proyecto es determinante, y es este uno de los valores determinantes que permiten el desarrollo proyectado del mismo.

Colombia está catalogado dentro de los 5 primeros países a nivel mundial en biodiversidad, recursos renovables y potencial hídrico. Esta situación nos sitúa en un mapa internacional de negocios verdes.

Los costos relacionados a planta física actual se muestran a continuación en la tabla 1. Estos costos son de carácter fijo y están proyectados a 12 meses. De igual manera la tabla 2 relaciona los costos fijos directamente relacionados al personal que trabaja para el desarrollo de los proyectos.

*Tabla 4. Costos fijos para la planta física*

<b>Costos fijos de planta física</b>			
<b>Ítem</b>	<b>Cant.</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo anual</b>
Arriendo	1	\$5.000.000,00	\$60.000.000,00
Agua	1	\$20.000,00	\$240.000,00
Luz	1	\$25.000,00	\$300.000,00
Teléfono y Internet	1	\$200.000,00	\$2.400.000,00
Administración	1	\$530.000,00	\$6.360.000,00
Celular	3	\$360.000,00	\$4.320.000,00
<b>Total</b>		<b>\$6.135.000,00</b>	<b>\$73.620.000,00</b>

*Tabla 5. Costos fijos de personal*

<b>Costos fijos de personal</b>				
<b>Ítem</b>	<b>Cant.</b>	<b>Salario mensual</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo anual</b>
Director Proyectos	1	\$27.000.000,00	\$27.000.000,00	\$324.000.000,00
Directo Operaciones	1	\$13.500.000,00	\$13.500.000,00	\$162.000.000,00
Director Ejecutivo	1	\$13.500.000,00	\$13.500.000,00	\$162.000.000,00
Director Comercial	1	\$7.500.000,00	\$7.500.000,00	\$90.000.000,00
Gerente Mercadeo	1	\$5.000.000,00	\$5.000.000,00	\$60.000.000,00
Ejecutivos Clave	6	\$3.500.000,00	\$21.000.000,00	\$252.000.000,00

Ejecutivos Estándar	14	\$2.500.000,00	\$35.000.000,00	\$420.000.000,00
Ejecutivo Editorial	1	\$3.500.000,00	\$3.500.000,00	\$42.000.000,00
Ejecutivo Creativo	1	\$2.000.000,00	\$2.000.000,00	\$24.000.000,00
Recursos Humanos	1	\$2.000.000,00	\$2.000.000,00	\$24.000.000,00
Jefe Prensa	1	\$2.000.000,00	\$2.000.000,00	\$24.000.000,00
Periodista	21	\$2.000.000,00	\$42.000.000,00	\$504.000.000,00
Contador	1	\$2.000.000,00	\$2.000.000,00	\$24.000.000,00
Auxiliar Contable	1	\$1.000.000,00	\$1.000.000,00	\$12.000.000,00
Secretaria	3	\$1.000.000,00	\$3.000.000,00	\$36.000.000,00
Aseo	1	\$1.000.000,00	\$1.000.000,00	\$12.000.000,00
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>\$89.000.000,00</b>	<b>\$183.000.000,00</b>	<b>\$2.172.000.000,00</b>

Tabla 6. Otros costos

<b>Otros costos</b>			
<b>Ítem</b>	<b>Cant.</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Computadores	35	\$2.500.000,00	\$87.500.000,00
Otros Gastos	1	\$10.000.000,00	\$10.000.000,00
Publicidad	1	\$1.000.000.000,00	\$1.000.000.000,00
Plataforma	1	\$100.000.000,00	\$100.000.000,00
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>\$1.112.500.000,00</b>	<b>\$1.197.500.000,00</b>

Los costos relacionados a planta física y personal son relacionados en las 3 tablas mostradas anteriormente, esta proyección contempla un total correspondiente a (\$3.369.000.000oo) Esta proyección es vigente hasta 31 de diciembre de 2.016.

## CAPITULO 4. MODELO DE NEGOCIO

Nuestro portafolio de servicios se desarrolla en tres líneas de negocios, proyectando en ellos un potencial en la rentabilidad de la propuesta Media Ambiente Group S.A.S

El Ingeniero Nelson E. Rodríguez Salazar, Representante Legal y Director Científico, de Media Ambiente Group S.A.S, cuenta con 35 años de experiencia en desarrollo e implementación de tecnologías para la protección del Medio Ambiente y tratamiento de recursos hídricos. Su visión respecto al presente proyecto es determinante:

“las empresas, industrias, gobiernos, y todos los sectores posibles, han iniciado una carrera agresiva por visibilizar sus proyectos sostenibles, demostrar reducción de impactos y promover producción limpia, puesto que son conscientes que sus mercados tienden a escoger aquellas marcas que son favorables con el medio ambiente, de ahí, que la gran mayoría de productos, marcas y servicios que cotidianamente usamos, revelen un sello verde.”

Allí esta nuestro mercado: Empresas, industrias, multinacionales, gobiernos y en sí, todos los sectores que están ingresando en el mercado de las marcas verdes. Los modelos ecológicos plantean nuevos retos en los mercados internacionales y nuestro proyecto responde a estas múltiples necesidades.

¿Cómo captar clientes para nuestra compañía que representen ingresos reales a corto y largo plazo? Y, ¿Cómo esta estrategia de rentabilidad se proyecta con la sostenibilidad ambiental que predicamos?

Nuestro modelo de negocio está estructurado con el sistema **Business Model Canvas**. Este modelo refleja la lógica estratégica de una compañía para conseguir ingresos.

Es importante mencionar que el presente proyecto está siendo ejecutado y por políticas de las compañías vinculadas no se puede revelar toda la información, por lo tanto, la información presentada a continuación está generalizada.

## Estructuración business model canvas

Segmentos del mercado.

Nuestra plataforma multimedia ofrece servicios informativos, directamente relacionados al Medio Ambiente para todo tipo de público en América Latina.

Contamos con 4 segmentos de mercados definidos.

1. Medios de comunicación.

Proveemos información ambiental direccionada ha medios de comunicación en América Latina.

2. Sector Público y Privado.

Implementamos modelos de publicidad, mercadeo, marketing. Transformando la información ambiental del sector público y privado en valor de rentabilidad.

3. Facultades de Comunicación y Periodismo.

Mercado educativo para periodistas y estudiantes de periodismo, en periodismo ambiental.

4. Usuarios.

Somos una plataforma multimedia que responde a las demandas informativas del sector. Desde esta perspectiva nos convertimos en el referente latinoamericano de manejo de información ambiental.



Nuestro mercado es multilateral, Media Ambiente Group S.A.S, se dirige a estos (4) segmentos de mercados de modo independiente.

Nuestra naturaleza es ser un medio de comunicación, por lo tanto, estamos dirigidos a un mercado de masas en América Latina, nuestra plataforma permite que, desde cualquier parte del globo, los usuarios puedan acceder a nuestra información, desde esta dirección la plataforma está siendo estructurada por IBM y un grupo de partners especializados.

Propuesta Valor.

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decida por una u otra empresa; su objetivo es solucionar un problema o satisfacer una necesidad; en estos dos aspectos Media Ambiente Group S.A.S ha concentrado sus esfuerzos entendiendo su modelo de negocio en sus (3) tres líneas de servicios.

### **Informativo**

Media Ambiente Group es el primer medio de comunicación especializado en medio ambiente en América Latina.

Nuestra organización ha entendido el valor del medio ambiente en todos los sectores de la sociedad. Desde esta perspectiva tiene 4 objetivos direccionados en la estructuración del portafolio de servicios:

1. Canalizar y direccionar los altos flujos de información, en una plataforma multimedia que responda a la necesidad de usuarios de acceder a información de alta calidad, actualizada, interactiva y veraz en el área.
2. Direccionar la información que empresas, industrias, multinacionales, gobiernos y en sí, de todos los sectores posibles, producen y desean visibilizar, por el valor que esta información representa en el mercado actual.
3. Proveer a los medios de comunicación noticias, información y formación actualizada y permanente.
4. Apertura de mercado laboral en periodismo ambiental.

La no existencia de un grupo periodístico especializado en el área, nos da una exclusividad, que para nuestra organización se transforma en una oportunidad de rentabilidad.

Las propuestas de valor en las compañías se convierten en su principal capital, es por ello que se consideran variables que determinarán que se cumpla con los objetivos en la propuesta de valor, desde esta perspectiva nuestra organización desarrolló un modelo para posicionarse en América Latina.

## **Educación**

Media Ambiente Group, explora mercados conectados con la plataforma multimedia y reconoce que, dentro de los grupos de periodistas especializados, el periodismo ambiental no ha logrado importantes avances en materia de educación.

A pesar de ser uno de los temas más importantes en las agendas de los medios de comunicación, la no existencia de un medio especializado en medio ambiente hace que no sea atractivo para quienes se están formando especializarse en el área.

En esta dirección el presente proyecto tiene 3 objetivos:

1. Creación de cursos, foros, diplomados y especializaciones en conjunto con universidades reconocidas en América Latina.
2. Apertura de un mercado laboral en el área.
3. Posicionamiento estratégico e incremento de interés por parte de la comunidad educativa en la especialidad.

## **Consultoría**

Es importante aclarar que el presente proyecto no lo enfocaremos en el desarrollo de la plataforma mediática y la arquitectura de sus contenidos. Nuestro grupo tiene claro la proyección inicial de posicionar su nombre a través de un producto el cual se presentará a continuación.

Media Ambiente Group S.A.S, actualmente EC Consultores S.A.S ha estructurado una estrategia de marca para posicionarse en el mercado latinoamericano.

Nuestro grupo ha direccionado su estrategia de posicionamiento central en el lanzamiento de una marca la cuál será una oportunidad de ingresos, alianzas y posicionamiento en el mercado internacional.

EC Consultores S.A.S, con el objeto de posicionarse como un holding empresarial en América Latina, logró obtener la representación internacional de una marca de reconocimiento global de donde desprenderá sus estrategias de mercadeo.

En razón a lo mencionado se expondrá a continuación la representación internacional en mención:

**The Latin American Green Awards®.**  
**(Premios Latinoamericanos de Medio Ambiente.)**

Este es un proyecto que está registrado y cuya marca cuenta con la representación vigente de EC Consultores S.A.S

**The Latin American Green Awards®.**

Los Premios Latinoamericanos de Medio Ambiente, es un reconocimiento a gobiernos, multinacionales, industrias y empresas del sector público y privado, que implementan productos, marcas y proyectos en tres direcciones:

1. Reducción de impactos.
2. Producción limpia.
3. Desarrollo sostenible.

**Visión.**

Ser el evento de mayor reconocimiento en América Latina, Estados Unidos y El Caribe en Medio Ambiente.

## Misión.

Promover el desarrollo sostenible de la región y de nuestros participantes, siendo un sello de reconocimiento y calidad internacional.

Nuestro modelo de innovación diseña movimientos estratégicamente pensados no solo para nuestra organización, sino también, para nuestros clientes y públicos objetivos.

Desde esta perspectiva EC Consultores S.A.S se transforma en Media Ambiente Group, para lanzar al mercado el primer medio de comunicación especializado en medio ambiente en América Latina.

Socios claves.

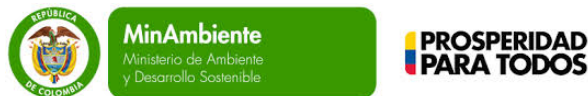
En el contexto colombiano **The Latin American Green Awards®**. Estructura sus convenios con tres organizaciones de trayectoria:



*Ilustración 17. Logotipo cámara de comercio de Bogotá*



*Ilustración 18. Logotipo del PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente)*



*Ilustración 19. Logotipo Ministerio del Medio Ambiente de Colombia*



*Ilustración 20. Logotipo IBM*



*Ilustración 21. Logotipo Novación Blue S.A.*

Para el presente proyecto quien financia todo el proceso operativo de Media Ambiente Group, es Novación Blue S.A, quien hace parte del grupo societario EC Consultores S.A.S.

IBM es otro de nuestros socios estratégicos encargado de dirección de la plataforma web multimediatca que responden a los servicios que buscamos ofrecer: Radio, Televisión, Prensa, Redes sociales y Aplicaciones para teléfonos inteligentes e interconectividad con clientes.

Nuestro principal objetivo es tomar esta información y transformarla en valor noticia atreves de nuestra plataforma.

Este sistema nos permite acceder a usuarios ilimitadamente y en cualquier parte de la región, es importante mencionar que los medios de comunicación han tenido que migrar a estas plataformas por las dinámicas de consumo que existen en el mercado y en el consumo de medios de comunicación.

El primer evento internacional para la entrega de los premios se llevará a cabo el 5 de junio de 2.017 Día Mundial del Medio Ambiente, decretado por Naciones Unidas, para ello se contará con la participación de 21 países:

Estados Unidos, Puerto Rico, México, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Ecuador, Panamá, El Salvador, Perú, Bolivia, Brasil, Venezuela, Chile, Argentina, Uruguay, Paraguay, República Dominicana, Haití, Cuba y Colombia.

Se contempla que la plataforma entre en funcionamiento para junio 5 de 2016.

Canales.

Para ello se está implementado un sistema denominado MMS (Modelo de Membresía Selectiva)

El sistema MMS (Modelos de Membresía Selectiva), cuenta con accesos a base de datos desde las cámaras de comercio de cada país. Para diseñar estrategias de invitación y selección del sector público y privado a nuestros eventos.

En el contexto colombiano lo hacemos directamente a través de la Cámara de Comercio de Bogotá y el Ministerio de Medio Ambiente.

Contamos con 20 países participantes. Cada país ingresa a con 100 empresas del sector privado o público a participar en los premios. Esta convocatoria la realiza cada Cámara de Comercio del país correspondiente a través de sus Ministerios de Comercio y Medio Ambiente.

De los 20 países contamos con 6 países claves que representan 420 empresas por país los cuales se pueden observar en el gráfico amarillo.

Vinculamos 10 sectores de la economía con un total de participantes de 3.920 empresas.



Ilustración 22. Modelo de entrada de información al sistema o plataforma desarrollada por IBM

Esta selección permite que Media Ambiente Group pueda contar con una base de datos muy fuerte en el sector ambiental.



Ilustración 23. Modelo de uso y salida de información al sistema o plataforma desarrollada por IBM

El sistema MMS a diferencia de cualquier tipo de convocatoria, establece unos estándares de selección y determina quienes serán sus participantes, este modelo permite a través de unas estrategias de selección e invitación asegurar la participación de los países participantes.

A diferencia de cualquier convocatoria donde el invitado o seleccionado elige si asiste o no, el sistema MMS trabaja a la inversa. Este sistema selecciona quien asistirá y diseña sus estrategias para que la asistencia sea asegurada.

La plataforma de Media Ambiente Group, usa este modelo de los premios, para estructurar su sistema inicial de información y medio de comunicación.

De igual manera su visibilidad regional y multiparticipación permite posicionar el medio en América Latina.

Para ello cuenta con una fuente de ingresos producto de la suscripción a los premios:

*Tabla 7. Estructura para los productos de suscripción clave*

<b>Productos de suscripción clave</b>				
No.	País clave	Valor suscripción anual	Empresas mínimas	Valor total suscripción anual
1	Estados Unidos	\$1.680.000,00	420	\$705.600.000,00
2	México	\$1.680.000,00	420	\$705.600.000,00
3	Colombia	\$1.680.000,00	420	\$705.600.000,00
4	Brasil	\$1.680.000,00	420	\$705.600.000,00
5	Argentina	\$1.680.000,00	420	\$705.600.000,00
6	Chile	\$1.680.000,00	420	\$705.600.000,00
	<b>Total</b>	\$1.680.000,00	2520	\$4.233.600.000,00

Los 14 países restantes son representados por 1400 empresas del sector privado.

*Tabla 8. Estructura para productos de suscripción estándar*

<b>Productos de suscripción estándar</b>				
No.	País estándar	Valor suscripción anual	Empresas mínimas	Valor total suscripción anual
1	Puerto Rico	\$1.680.000,00	100	\$168.000.000,00
2	Cuba	\$1.680.000,00	100	\$168.000.000,00
3	Costa Rica	\$1.680.000,00	100	\$168.000.000,00
4	Guatemala	\$1.680.000,00	100	\$168.000.000,00
5	El Salvador	\$1.680.000,00	100	\$168.000.000,00



6	República Dominicana	\$1.680.000,00	100	\$168.000.000,00
7	Panamá	\$1.680.000,00	100	\$168.000.000,00
8	Venezuela	\$1.680.000,00	100	\$168.000.000,00
9	Ecuador	\$1.680.000,00	100	\$168.000.000,00
10	Perú	\$1.680.000,00	100	\$168.000.000,00
11	Uruguay	\$1.680.000,00	100	\$168.000.000,00
12	Paraguay	\$1.680.000,00	100	\$168.000.000,00
13	Honduras	\$1.680.000,00	100	\$168.000.000,00
14	Bolivia	\$1.680.000,00	100	\$168.000.000,00
	<b>Total</b>	\$1.680.000,00	1400	\$2.352.000.000,00

El (1) primer evento se llevará a cabo el 5 de junio de 2.017 en Ciudad de Panamá, Panamá, sede de la oficina regional y el Caribe del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Su proyección de asistencia está proyectada a 11.760 asistentes.

*Tabla 9. Estructura de beneficios y suscripción de los mismos*

<b>Beneficio</b>		
Ítem	Cant.	Total
Empresas	3.920	3.920
Asistentes por empresa al evento	3	11.760
<b>Suscripción de beneficios</b>		
Ítem	Cant.	
Inscripción empresarial	1	
Derechos de participación	1	
Base de datos en plataforma	1	
Publicidad definida	1	
Noticia	1	
Acceso por empresa al evento	3	

El concepto de este modelo estratégico está sustentado en la versatilidad de aceptación de la propuesta para las compañías por contar con una oportunidad mediática de visibilizar sus proyectos y participar en un evento de relaciones públicas de carácter internacional.

Dentro de la investigación de mercados implementada por **The Latin American Green Awards®**. Que por políticas de los premios no se pueden revelar datos en la presente tesis, para apuntar a la dirección correcta en razón al lanzamiento, ha observado los múltiples esfuerzos de Naciones Unidas y organizaciones de carácter privado, por estructurar modelos similares. Sin embargo, los resultados no han sido muy óptimos en términos de:

1. Visibilidad mediática.
2. Asistencia.
3. Resultados financieros.

Esta realidad responde a que la estrategia implementada para los participantes de este tipo de eventos no resulta:

1. rentablemente atractiva.
2. Los eventos no cuentan con el posicionamiento de exclusividad y reconocimiento internacional
3. Además a ello, valores agregados que generen beneficios en doble vía: A las partes participantes y a los desarrolladores.

Relaciones con los clientes.

**Media Ambiente Group S.A.S estableció su primer convenio con The Latin American Green Awards®.**

EC Consultores S.A.S participó en la licitación de la representación internacional de los premios. Para el presente proyecto Media Ambiente Group, se desarrolló como la estrategia para posicionar un medio de comunicación especializado, en razón a que los premios cuentan:

1. Accesos a base de datos del sector público y privado en proyectos ambientales.
2. Posicionamiento de marca a nivel internacional a través del evento como representante internacional de los premios.
3. Oportunidad de lanzamiento de plataforma mediática.

El numeral 3 menciona nuestro principal objetivo: hacer el lanzamiento oficial del primer medio de comunicación especializado en medio ambiente.

Si nos remitimos a los cuadros de suscripción y participación en la tabla 9, Media Ambiente Group, tiene acceso a la base de datos de 3920 empresas participantes, 21 países, Ministerios de Medio Ambiente, Organizaciones internacionales y Cámaras de Comercio.

#### Actividades Clave.

- El 5 de junio de 2.016 se realizará la apertura oficial de los Premios Latinoamericanos de Medio Ambiente.
- El evento oficial se desarrollará el 5 de junio de 2.017 en la Ciudad de Panamá – Panamá.
- El 5 de junio de 2.017 se llevará a cabo el lanzamiento de Media Ambiente Group.
- Desde enero de 2.016 hasta diciembre de 2.016 se llevarán a cabo los siguientes convenios:
  - PNUMA (Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente)
  - Ministerios de Medio Ambiente.
  - Cámaras de Comercio.
  - Medios de comunicación.
  - Grupo patrocinadores.
  - Organizaciones internacionales.

Este evento se llevará anualmente y actualmente representa la principal fuente de ingresos de Media Ambiente Group.

## Flujos de ingresos actuales.

Tabla 10. Flujos de ingresos actuales

Número de suscriptores	Tipo de suscripción	Valor suscripción por empresa	Empresas mínimas requeridas	Ingreso total anual (COP)	Ingreso total anual (USD) aproximado
6	Clave	\$1.680.000,00	2520	\$4.233.600.000,00	\$1.512.000,00
14	Estándar	\$1.680.000,00	1400	\$2.352.000.000,00	\$840.000,00
20	TOTAL	\$1.680.000,00	3920	\$6.585.600.000,00	\$2.352.000,00

## Estructura de Costos

Tabla 11. Estructura de costos para la planta física

Costos fijos de la planta física			
Ítem	Cant.	Valor mensual	Valor anual
Arriendo	1	\$5.000.000,00	\$60.000.000,00
Agua	1	\$20.000,00	\$240.000,00
Luz	1	\$25.000,00	\$300.000,00
Teléfono y Internet	1	\$200.000,00	\$2.400.000,00
Administración	1	\$530.000,00	\$6.360.000,00
Celular	1	\$360.000,00	\$4.320.000,00
Total		\$6.135.000,00	\$73.620.000,00

Tabla 12. Estructura de costos para el personal

Costos fijos de personal				
Ítem	Cant.	Salario	Valor mensual	Valor anual
Director Proyectos	1	\$27.000.000,00	\$27.000.000,00	\$324.000.000,00
Directo Operaciones	1	\$13.500.000,00	\$13.500.000,00	\$162.000.000,00

Director Ejecutivo	1	\$13.500.000,00	\$13.500.000,00	\$162.000.000,00
Director Comercial	1	\$7.500.000,00	\$7.500.000,00	\$90.000.000,00
Gerente Mercadeo	1	\$5.000.000,00	\$5.000.000,00	\$60.000.000,00
Ejecutivo de Cuenta Clave	6	\$3.500.000,00	\$21.000.000,00	\$252.000.000,00
Ejecutivo de Cuenta Estándar	14	\$2.500.000,00	\$35.000.000,00	\$420.000.000,00
Ejecutivo Editorial	1	\$3.500.000,00	\$3.500.000,00	\$42.000.000,00
Ejecutivo Creativo	1	\$2.000.000,00	\$2.000.000,00	\$24.000.000,00
Recursos Humano	1	\$2.000.000,00	\$2.000.000,00	\$24.000.000,00
Jefe Prensa	1	\$2.000.000,00	\$2.000.000,00	\$24.000.000,00
Periodista	21	\$2.000.000,00	\$42.000.000,00	\$504.000.000,00
Contador	1	\$2.000.000,00	\$2.000.000,00	\$24.000.000,00
Auxiliar Contable	1	\$1.000.000,00	\$1.000.000,00	\$12.000.000,00
Secretaria	3	\$1.000.000,00	\$3.000.000,00	\$36.000.000,00
Aseo	1	\$1.000.000,00	\$1.000.000,00	\$12.000.000,00
Total	37	\$89.000.000,00	\$183.000.000,00	\$2.172.000.000,00

Tabla 13. Estructura de costos variables

Costos variables			
Ítem	Cant.	Valor unitario	Valor total
Computadores	35	\$2.500.000,00	\$87.500.000,00
Otros Gastos	1	\$10.000.000,00	\$10.000.000,00

Publicidad	1	\$1.000.000.000,00	\$1.000.000.000,00
Plataforma	1	\$100.000.000,00	\$100.000.000,00
Total	38	\$1.112.500.000,00	\$1.197.500.000,00

Tabla 14. Estructura de costos del evento

<b>Costo del evento</b>			
Ítem	Cant.	Valor unitario	Valor total
Montaje	1	\$500.000.000,00	\$500.000.000,00

Tabla 15. Estructura de costos para los productos de suscripción

<b>Productos de suscripción</b>					
Tipo de suscripción	Cantidad de suscriptores	Valor por suscripción	Empresa mínimas requeridas	Ingreso total (COP)	Ingreso total (USD)
Clave	6	\$1.680.000,00	2520	\$4.233.600.000,00	\$1.512.000,00
Estándar	14	\$1.680.000,00	1400	\$2.352.000.000,00	\$840.000,00
Total	20	\$1.680.000,00	3920	\$6.585.600.000,00	\$2.352.000,00

Tabla 16. Estado de resultados anual para el proyecto

<b>Estado de resultados</b>			
Ítem	Valor mensual (COP)	Valor anual (COP)	Valor anual (USD)
Ingresos	\$548.800.000,00	\$6.585.600.000,00	\$2.352.000,00
Costos totales	\$248.926.666,67	\$2.987.120.000,00	\$1.066.828,57
Costos evento	\$41.666.666,67	\$500.000.000,00	\$178.571,43
Utilidad operacional	\$258.206.666,67	\$3.098.480.000,00	\$1.106.600,00

Tabla 17. Estructura de costos para productos por patrocinio

Productos por patrocinio				
Ítem	Cant.	Valor unitario	Valor total anual (COP)	Valor total anual (USD)
Automotriz	1	\$75.000.000,00	\$75.000.000,00	\$26.785,71
Farmacéutico	1	\$75.000.000,00	\$75.000.000,00	\$26.785,71
Comunicaciones	1	\$75.000.000,00	\$75.000.000,00	\$26.785,71
Petrolero	1	\$75.000.000,00	\$75.000.000,00	\$26.785,71
Textil	1	\$75.000.000,00	\$75.000.000,00	\$26.785,71
Alimentario	1	\$75.000.000,00	\$75.000.000,00	\$26.785,71
Bebidas alcohólicas	1	\$75.000.000,00	\$75.000.000,00	\$26.785,71
Bebidas energizantes	1	\$75.000.000,00	\$75.000.000,00	\$26.785,71
Bebidas no alcohólicas	1	\$75.000.000,00	\$75.000.000,00	\$26.785,71
Tecnología	1	\$75.000.000,00	\$75.000.000,00	\$26.785,71
Transporte	1	\$75.000.000,00	\$75.000.000,00	\$26.785,71
Financiero	1	\$75.000.000,00	\$75.000.000,00	\$26.785,71
Total	12	\$75.000.000,00	\$900.000.000,00	\$321.428,57

Tabla 18. Ventas por productos de suscripción

Ventas por producto de suscripción				
Ítem	Cant.	Valor mensual	Valor total anual (COP)	Valor total anual (USD)
Empresas	3.920	\$1.680.000,00	\$6.585.600.000,00	\$2.352.000,00

Tabla 19. Estructura de costos de ventas

Costos de ventas		
Ítem	Valor total (COP)	Valor total (USD)
Producto por patrocinio	\$900.000.000,00	\$321.428,57
Producto por suscripción	\$6.585.600.000,00	\$2.352.000,00
Total	\$7.485.600.000,00	\$2.673.428,57

Tabla 20. Pronóstico de utilidad operacional

Pronóstico		
Ítem	Valor anual (COP)	Valor anual (USD)
Ingresos	\$7.485.600.000,00	\$2.673.428,57
Costos totales	\$2.987.120.000,00	\$1.066.828,57
Costos evento	\$500.000.000,00	\$178.571,43
Utilidad operacional	\$3.998.480.000,00	\$1.428.028,57

## Cronograma del proyecto

A continuación, se presenta el cronograma de actividades asociadas a la ejecución del proyecto, realizado en Microsoft Project 2013.

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
<b>Desarrollo de marca</b>	<b>21 días</b>	<b>lun 02/11/15</b>	<b>lun 30/11/15</b>
Inicio desarrollo de marca	0 días	lun 02/11/15	lun 02/11/15
Reunión análisis de concepto	1 día	lun 02/11/15	lun 02/11/15
Entrega preliminares de conceptos	20 días	mar 03/11/15	lun 30/11/15
Análisis conceptos grupo directivo	2 días	lun 16/11/15	mar 17/11/15
Acto decisivo y reunión puesta en común	1 día	mié 18/11/15	mié 18/11/15
Desarrollo final de marca	8 días	jue 19/11/15	lun 30/11/15
Entrega final concepto	0 días	lun 30/11/15	lun 30/11/15
<b>Desarrollo de plantillas web</b>	<b>68 días</b>	<b>mar 01/12/15</b>	<b>jue 03/03/16</b>



Inicio desarrollo plantillas	0 días		
Reunión análisis de concepto	1 día	mar 01/12/15	mar 01/12/15
Entrega preliminares de conceptos	21 días	mié 02/12/15	mié 30/12/15
Análisis conceptos grupo directivo	2 días	mié 16/12/15	jue 17/12/15
Acto decisivo y reunión puesta en común	1 día	vie 18/12/15	vie 18/12/15
Desarrollo final de plantillas	52 días	sáb 19/12/15	dom 28/02/16
Entrega final concepto	0 días	lun 29/02/16	lun 29/02/16
Desarrollo de elementos publicitarios y portafolio comercial – carpeta física y digital de ventas	22 días	mié 02/03/16	vie 01/04/16
Inicio desarrollo elementos publicitarios y portafolio comercial	0 días		
Reunión análisis de concepto	1 día	mié 02/03/16	mié 02/03/16
Entrega preliminares de conceptos	20 días	jue 03/03/16	mié 30/03/16
Análisis conceptos grupo directivo	2 días	mié 16/03/16	jue 17/03/16
Acto decisivo y reunión puesta en común	1 día	vie 18/03/16	vie 18/03/16
Desarrollo final de marca	9 días	lun 21/03/16	jue 31/03/16
Entrega final concepto	0 días	vie 01/04/16	vie 01/04/16

*Ilustración 24. Cronograma del proyecto*

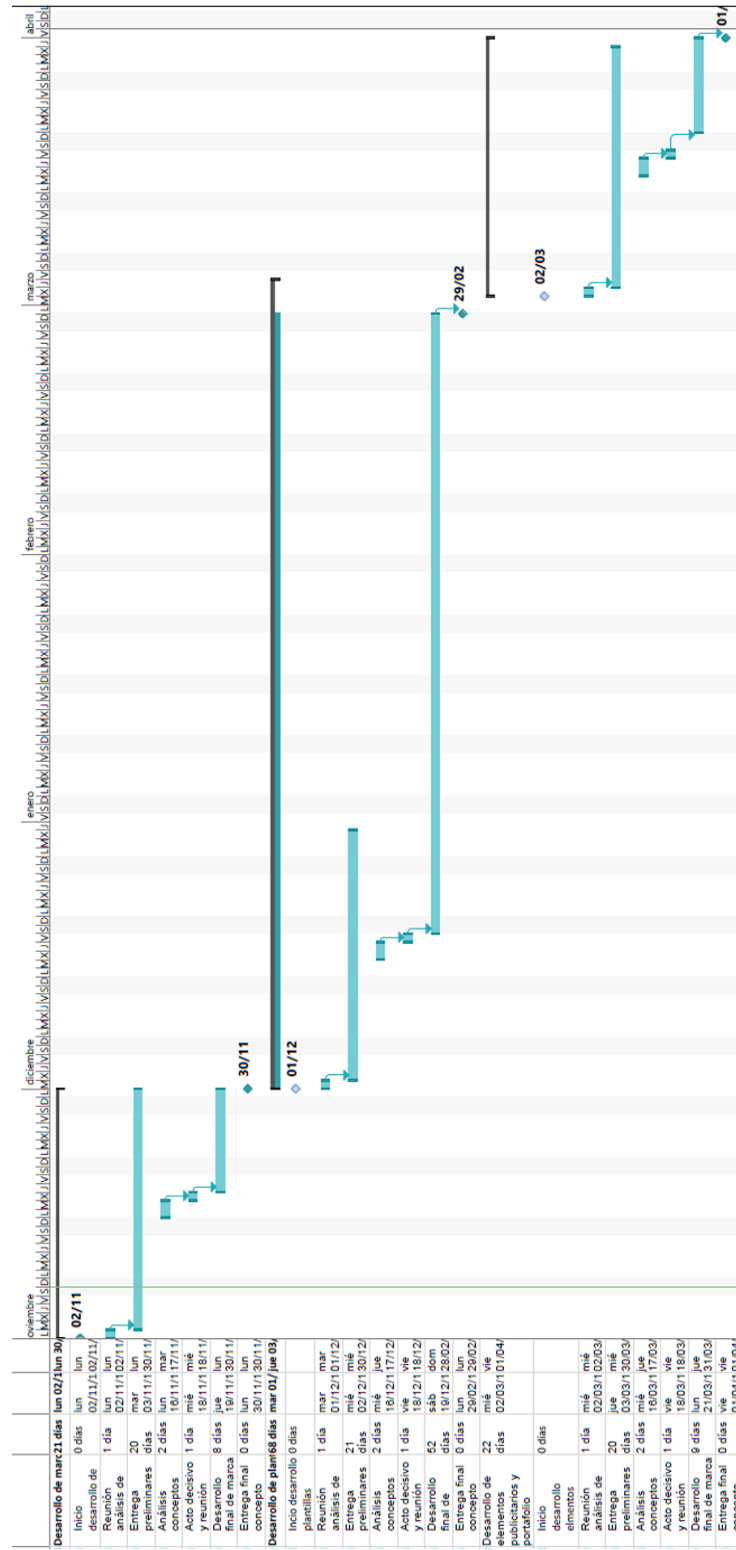


Ilustración 25. Diagrama de Gantt del proyecto

## ANEXOS.

### Memoria del primer ministro del medio ambiente

7 de febrero – 6 de agosto de 1994

Informe al Congreso de la República

Por. **Manuel Rodríguez Becerra.**

#### UNA AGENDA AMBIENTAL PARA LA DECADA DE LOS NOVENTAS.

En la década de los noventa nos estamos jugando el futuro del medio ambiente y de los recursos naturales renovables de Colombia, lo que equivale a decir que en buena parte nos estamos jugando el futuro del país.

En el periodo que comenzó el 7 de agosto de 1990 y termina el 7 de agosto de 1994 se han sentado las bases y se han desarrollado las primeras acciones para adelantar una profunda transformación del sector ambiental en Colombia, redefiniendo los roles que le caben tanto al Estado como a la sociedad civil en su gestión.

Se puede afirmar que nunca en su historia el país había presenciado en un periodo de cuatro años un proceso de tan amplias reformas y de creación de nuevas instituciones, políticas y programas ambientales, tal como se expresa en ocho dimensiones básicas. Se consagra en la Constitución Nacional cerca de sesenta artículos que hacen referencia directa o indirecta al medio ambiente, lo que ha hecho que algunos la hayan llegado a denominar como una Constitución verde. Se formula una política ambiental y se incorpora, por primera vez, en un plan de desarrollo. Se concibe, diseña, y aprueba la ley 99 de 1993, de creación del Ministerio del Medio Ambiente, que le otorga a la nueva institución responsabilidades críticas en la meta de alcanzar un desarrollo sostenible y que prevé el establecimiento de veinticuatro nuevos entes que se adicionan a veinte ya existentes.

Se ubica lo ambiental como una de las prioridades de la agenda internacional de Colombia. Se fortalecen en forma sustancial los recursos económicos para el sector, que bien podrían triplicarse en términos reales en los próximos cuatro años en relación con los que se contaban en 1991. Se inician ambiciosas acciones para combatir la contaminación, en especial la de nuestros grandes centros urbanos. Se adelantan nuevos programas para la protección y restauración de nuestros recursos naturales renovables. Se diseñan avanzados mecanismos de participación ciudadana en la gestión ambiental y se ponen en marcha algunos de ellos, como se evidencia en el Ecofondo, sin duda una de las instituciones más promisorias que se

hayan creado, no solo a nivel nacional, sino también a nivel planetario, para impulsar a las organizaciones no gubernamentales.

¿Acaso se requería tantas y tan profundas transformaciones?

Son múltiples las razones que la detonaron, pero existe una fundamental. Colombia se ubica en uno de los países más ricos en recursos naturales renovables del mundo: basta con recordar que es el segundo país con biodiversidad y el quinto con recursos hídricos. Pero a su vez es uno de los países del planeta que está destruyendo más aceleradamente esos recursos, comprometiendo así su futuro. La deforestación de cerca de seiscientos mil hectáreas por año y la creciente contaminación de los centros urbanos evidencian uno de los mayores dramas de nuestra nación. Y cobra una especial gravedad al constatar que muchas de sus secuelas son irreparables: sabemos que ya hemos perdido para siempre ecosistemas, fuentes de agua y especies animales y vegetales, muchos de ellos ir repetidos en el planeta.

En cuatro años hemos iniciado la construcción de instituciones, la definición de políticas y el desarrollo de programas en un intento casi desesperado por detener y revertir este proceso de destrucción. Sería totalmente iluso afirmar que con lo realizado en las ocho dimensiones mencionadas ya tenemos garantizado el futuro. Se trata de un proceso reformador que, recogiendo valiosas experiencias y realizaciones del pasado, adquirió un vertiginoso ímpetu en la medida que avanzó el gobierno del Presidente César Gaviria, ímpetu que debe ser acrecentado, o al menos mantenido, en lo que resta de esta década para resolver los grandes retos planteados. De un lado, se requiere consolidar las instituciones creadas y culminar los programas iniciados durante el último cuatrienio, meta que de por sí configura una tarea de amplio alcance. De otro lado, se requiere concebir y emprender nuevas políticas, planes y programas, con el fin de llenar muchos de los vacíos existentes y enfrentar mucho de los nuevos problemas que se identifiquen o surjan. De la forma como se adelante esta enorme tarea dependerá el grado de éxito que alcancemos en detener y revertir los graves procesos de deterioro de nuestro medio.

El papel que jugará el próximo gobierno es crítico. La orientación, fortaleza, y eficacia del ministerio y de todas sus entidades subordinadas –cinco centros de investigación, treinta y cuatro corporaciones autónomas regionales, cuatro entidades para la gestión ambiental en las ciudades mayores- dependerán en buena medida del acierto con el cual se conduzca su montaje en los próximos cuatro años. Asunto de no poca monta, toda vez que aquellas son entidades que estamos construyendo para el largo plazo. Y del grado de éxito de su implementación dependerá en buena parte el éxito de la gestión ambiental, es decir, el acierto en los planes y la ejecución de los planes, políticas programas y proyectos requeridos para resolver los graves problemas ambientales que nos aquejan.

Nos referimos aquí a programas prioritarios para el país, como son el combate contra la contaminación y la deforestación, el desarrollo de los nuevos proyectos financiados con créditos internacionales contratados con el BID y el BIRF, la

concepción y desarrollo de los proyectos para la protección y restauración de los recursos naturales financiados con los dineros provenientes de los fondos Nacional del Medio Ambiente, de Regalías, Amazónico, el Ecofondo y, en general, con las nuevas fuentes previstas por la Ley de creación del ministerio. Por ello, no es gratuita la afirmación efectuada al principio de este escrito, según la cual en la década de los noventa nos estamos jugando el futuro de los recursos naturales renovables y del medio ambiente.

### **Las políticas de desarrollo: una prioridad.**

Conjuntamente con otros ministerios deberá entrar a definir planes y políticas en áreas criticadas del desarrollo: educación ambiental, población, expansión urbana, colonización, comercio exterior en asuntos que afecten el ambiente, política exterior, y ordenamiento ambiental del territorio. Y a la par que define los criterios ambientales para la planificación de los diferentes sectores, deberá participar activamente en la incorporación de la dimensión ecológica en el Plan Nacional de Desarrollo y en Plan Nacional de Inversiones. Al cumplimiento de estas funciones que reconocen la íntima relación entre el medio ambiente y desarrollo, deberá otorgarle el ministerio una gran prioridad. Si no lo hace corre el riesgo de sustituir el INDERENA por una entidad de mayor jerarquía política para seguir haciendo más de lo mismo. En la medida que cumpla con eficacia las funciones que en estas materias le ha otorgado la ley, el ministerio y sus organizaciones subordinadas estarán en la capacidad de confiar cada vez menos en el comando y control como vías para resolver mucho de nuestros problemas ambientales. Vías que con frecuencia son infructuosas, y muchas veces difíciles de transitar, ya que tratan de atacar los síntomas sin tocar para nada las causas fundamentales, tal como lo ilustra dramáticamente el enorme y compresible fracaso que han tenido nuestras autoridades ambientales con la regulación y la coerción en el intento de combatir la deforestación.

Sin duda el cumplimiento de estas funciones implica dotar el ministerio de profesionales altamente calificados, para lo cual se prevé un programa de formación con el fin de suplir las ausencias que en estos campos se registran en Colombia, así como contratar estudios con entidades especializadas con el fin de que sirvan de base para definir estas políticas, pero es necesario reconocer aquí la escasa experiencia que existe a nivel nacional en el ejercicio de algunas de estas funciones, tal como lo ilustran los casos de población, urbanismo y comercio y la interrelación de cada una de estas dimensiones con lo ambiental. Si bien a nivel internacional no se ha recorrido mucho camino en esta dirección, es posible ganar significativas experiencias alcanzadas por algunos países en estas materias, mediante programas de cooperación técnica.

### **Creación de una conciencia ambiental.**

La intensificación de la intervención del ministerio en la educación ambiental está garantizada con diferentes programas que se encuentran financiados con recursos de crédito internacional, en particular con referencia a la renovación curricular a nivel

primaria, a la educación de funcionarios y a la formación en el campo forestal. Sin embargo, los recursos siempre serán escasos para la titánica tarea que tomará varias generaciones. Parece urgente iniciar una campaña masiva de educación ambiental, haciendo uso de la televisión, la radio y la prensa escrita. Es algo que no se ha hecho en Colombia y que podría generar grandes dividendos.

Quizás una de las campañas educativas más urgentes sea una encaminada a concientizar a los grupos dirigentes del sector público y del sector privado a nivel nacional, regional y local.

### **Comercio y medio ambiente: de la conservación a las barreras artificiales.**

La rápida inserción del país en los mercados internacionales requiere definiciones rápidas sobre comercio y medio ambiente, no solo como estrategia para conservar y hacer buen uso de nuestros recursos, sino también como estrategia para darle al país ventajas competitivas. El establecimiento de la normatividad ambiental deberá hacer referencia obligada las metas que el país se propone alcanzar con relación a su inserción en mercados ampliados como el Nafta, que fija condiciones en esta materia. De igual forma el ministerio del medio ambiente deberá colaborar en la definición de las áreas en las cuales el país podría encontrar nichos de mercado internacional para productos de consumo verde o en los cuales su oferta ambiental ofrezca oportunidades de negocios únicas. Tales son los casos del ecoturismo, a desarrollarse en ámbitos de particular riqueza natural y paisajística, o el aprovechamiento de algunos de los recursos de la biodiversidad con base al desarrollo de la biotecnología, área en la cual existen posibilidades concretas, como lo demuestra, por ejemplo, el rápido avance de la zoocría. Al mismo tiempo, deberá colaborar con el Ministerio de Comercio Exterior en la identificación de aquellas barreras artificiales que a nombre de lo ambiental se intente imponer el acceso de nuestros productos y adelantar acciones de caso en defensa de nuestros intereses.

## **MEDIA AMBIENTE GROUP S.A.S**

### **CAPITULO I**

#### **Nombre, Nacionalidad, Domicilio, Objeto y Duración de la Sociedad.**

**ARTICULO PRIMERO (1o.) - NOMBRE.-** La Sociedad se denomina MEDIA AMBIENTE GROUP S.A.S Es una sociedad comercial anónima, constituida conforme a las leyes de la República de Colombia.

**ARTICULO SEGUNDO (2o.) - DOMICILIO.-** El domicilio de la Sociedad es la ciudad de Santafé de Bogotá, D.C., y podrá establecer, por disposición de la Junta Directiva, sucursales, agencias o establecimientos dentro o fuera del territorio nacional.

**ARTICULO TERCERO (3o.) - OBJETO.-** La sociedad tiene por objeto social la explotación de los negocios de plataformas multimediáticas, radiodifusión, televisión, radio, prensa, internet, cinematógrafo, fonografía y demás medios de difusión y publicidad, como periódicos, revistas, vallas, etc. en todos sus aspectos con miras al fomento cultural, técnico, mercantil e industrial de dichas actividades. En desarrollo de su objeto social, podrá realizar las siguientes actividades:

- h) Promover, organizar, desarrollar y financiar el trabajo conjunto de dos o más estaciones de radiodifusión, televisión, radio, prensa, internet, cinematógrafo, y, de agencias de publicidad.
- i) Suministrar a estaciones de radiodifusión, televisión, radio, prensa, internet, cinematógrafo, información, materiales, programas, publicidad comercial, elementos técnicos, personal artístico, administrativo y técnico, y, en general, toda clase de servicios y cooperación adecuados a los fines que ellas persiguen.
- j) Promover, adquirir, enajenar, explotar, administrar, y financiar empresas multimediáticas, de internet, radio, televisión, prensa, radiodifusión, y cinematógrafo.

- k) Contratar la adquisición o enajenación de espacios en estaciones de radiodifusión o televisión, radio, prensa, y de cualquier medio de comunicación.
- l) Transmitir por cuenta propia o ajena o en participación con terceros programas radiales, de televisión, prensa, internet y de cinematógrafo o cualquier medio de comunicación.
- m) Elaborar toda clase de programas aptos para su radiodifusión, televisión o transmisión cinematográficos, prensa, internet y de cualquier medio de comunicación.
- g) Empezar por cuenta propia o ajena o en participación con terceros, campañas publicitarias por radiodifusión, televisión, internet, prensa, cinematógrafo, grabaciones, afiches, revistas o cualquier otro medio de difusión o propaganda.
- h) Producir, adquirir, enajenar y explotar instalaciones, equipos o repuestos y material propios para la radiodifusión, televisión, prensa, internet y cinematógrafo y agenciar o representar a entidades nacionales o extranjeras dedicadas a estas ramas.
- i) Constituir o participar en la constitución de empresas, sociedades y asociaciones, que tengan objeto social análogo al suyo o complementarios del mismo y particular como socio o accionista en empresas, sociedades o asociaciones ya constituidas cuyo objeto tengan el anotado registro.
- j) Absorber empresas, sociedades o asociaciones de las mencionadas en el literal anterior o fusionarse con ellas.
- k) Prestar servicios de prensa, plataforma multa mediática, internet, radio, televisión y cinematografía, incluidos los de preproducción, producción y postproducción.

PARAGRAFO PRIMERO: Ocasionalmente la sociedad puede invertir los dineros equivalentes a superávit o a fondos, provisiones o apropiaciones destinadas a prestaciones sociales o a otros pasivos eventuales o contingentes en acciones, bonos, títulos de capitalización, cédulas u otros valores bursátiles o efectos públicos de comercio, o darlos ocasional o transitoriamente en préstamo a las empresas, sociedades o asociaciones en las cuales participe como socia o accionista, o a sus



propios accionistas o a sus empleados, siempre que tiendan al desarrollo del objeto social. Efectuada la inversión, deberá someterse a ratificación de la Junta en la próxima sesión.

PARAGRAFO SEGUNDO: Para el cumplimiento de su objeto social principal, la sociedad podrá

- 1) Adquirir, arrendar, administrar, gravar, prestar y enajenar bienes muebles e inmuebles; darlos en administración o tomarlos en arriendo.
  
- 2) Adquirir, poseer, dar o tomar en arrendamiento o a otro título oneroso, y enajenar, equipos, instalaciones, maquinaria industrial, muebles u otros implementos o activos destinados a la dotación, funcionamiento y explotación de empresas industriales, comerciales o de servicios.
  
- 3) Formar parte de otras sociedades cualquiera que sea su naturaleza y objeto social, adquiriendo o suscribiendo acciones, partes o cuotas de interés social o haciendo aportes de cualquier especie; o fusionarse con otras sociedades.
  
- 4) Adquirir, poseer y explotar patentes, nombres comerciales, marcas, secretos industriales, licencias u otros derechos constitutivos de propiedad industrial; la concesión de su explotación a terceros, así como la adquisición de concesiones para su explotación.
  
- 5) Invertir en bienes muebles e inmuebles; efectuar su negociación, venta, permuta, gravamen, etc., pudiendo respecto de los inmuebles, promover o ejecutar todos los negocios relacionados con finca raíz.
  
- 6) Efectuar cualesquiera operaciones de crédito relacionadas con la adquisición o venta de bienes muebles o inmuebles.
  
- 7) Negociar títulos valores.
  
- 8) Celebrar contratos de mutuo, con o sin interés.

9) Constituir cauciones reales o personales en garantía de las obligaciones que contraiga la sociedad, sus accionistas o sociedades o empresas en las que tenga interés, siempre que, en los dos últimos casos se cuente con el previo visto bueno de la Junta Directiva.

10) Invertir sus fondos o disponibilidades, en activos financieros o valores mobiliarios tales como títulos emitidos por instituciones financieras o entidades públicas, cédulas hipotecarias, títulos valores, bonos, así como su negociación, venta, permuta o gravamen.

11) Comprar y vender, importar y exportar cualquier clase de bienes, artículos o mercaderías relacionados con los negocios principales.

12) Participar en licitaciones y concursos públicos y privados o en contrataciones directas.

13) En general, ejecutar, desarrollar y llevar a término todos aquellos actos o contratos relacionados directamente con los que constituyan su objeto social.

Así mismo, podrá la sociedad promover investigaciones científicas o tecnológicas de cualquier naturaleza y materia, ya sea directamente o a través de entidades especializadas, y efectuar donaciones o contribuciones con fines científicos, culturales o de desarrollo social del país.

**ARTICULO CUARTO (4o.) - DURACION.** - La sociedad durará hasta el treinta y uno (31) de diciembre del año dos mil cincuenta (2050). No obstante, podrá prorrogarse o disolverse antes de su vencimiento, con el lleno de las formalidades legales o estatutarias.

## **CAPITULO II**

### **Capital, Acciones, Accionistas, Representación**

**ARTICULO QUINTO (5o.) – CAPITAL.** - El capital autorizado de MEDIA AMBIENTE GROUP S.A.S, es de TRESCIENTOS MILLONES DE PESOS (\$300.000.000.00) moneda legal colombiana, dividido en mil (10.000) de acciones cada una de valor nominal de cien pesos (\$10.000.00) moneda legal colombiana.

**ARTICULO SEXTO (6o.) - CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO.-** El capital suscrito y pagado de la sociedad es de (\$300.000.000) moneda legal colombiana.

**ARTICULO SEPTIMO (7o.) - AUMENTO O DISMINUCION DE CAPITAL.-** La sociedad podrá aumentar el capital social por cualquier medio jurídico o disminuirlo en aquellos casos expresamente autorizados por la ley. La Asamblea General de Accionistas puede convertir en capital social, susceptible de emisión de nuevas acciones o de aumento del valor inicial de las ya emitidas, cualquier fondo especial de reserva, producto de primas obtenidas por venta de acciones o cualquiera otra clase de utilidades.

**ARTICULO OCTAVO (8o.) - ACCIONES.-** Las acciones de la Sociedad serán nominativas.

**ARTICULO NOVENO (9o.) - EMISION DE ACCIONES.-** Las acciones autorizadas y no suscritas de la Sociedad, así como las provenientes de todo aumento de capital, quedan a disposición de la Junta Directiva para ser emitidas y ofrecidas preferencialmente entre los accionistas de la Compañía, a prorrata del número de acciones que cada uno posea el día en que la Superintendencia de Sociedades apruebe el Reglamento de Colocación. La Junta Directiva queda facultada para reglamentar la emisión, ofrecimiento y colocación de las acciones no suscritas, con sujeción a las normas legales pertinentes.

En el reglamento de Colocación de Acciones privilegiadas se regulará el derecho de preferencia a favor de todos los accionistas, con el fin de que puedan suscribirlas en proporción al número de acciones que cada uno posea el día de la oferta.

**PARAGRAFO.** - No obstante, la Asamblea General de Accionistas, con el voto de un número plural de accionistas que represente no menos del setenta por ciento (70%) de las acciones presentes en la reunión, podrá disponer que la Junta Directiva reglamente la colocación de acciones ordinarias sin sujeción al derecho de preferencia.

**ARTICULO DECIMO (10o.) - OFERTA DE ACCIONES.-** Aprobado por la autoridad competente el Reglamento de Colocación de Acciones, dentro de los quince (15) días hábiles siguientes, la Sociedad ofrecerá las acciones en la forma prevista para la convocatoria de la Asamblea ordinaria.

**ARTICULO UNDECIMO (11o.) - NEGOCIABILIDAD DEL DERECHO DE SUSCRIPCION.-** El derecho a la suscripción de acciones solamente será negociable desde la comunicación de la oferta. Para ello bastará que el titular indique por escrito a la Sociedad el nombramiento del cesionario o cesionarios. Si se vence el término señalado en la comunicación de la oferta sin que el accionista hubiere manifestado a la Sociedad su intención de tomar las acciones que le corresponden, la sociedad podrá disponer de ellas libremente a partir de tal fecha.

**ARTICULO DUODECIMO (12o.) - DIRECCION DE LOS ACCIONISTAS.-** Los accionistas deberán registrar en el domicilio de la Sociedad, su vecindad y la dirección de su residencia o la de sus representantes legales o apoderados, a fin de que se les envíen las comunicaciones a que haya lugar a la dirección registrada. Queda convenido que las comunicaciones que la Sociedad envíe a un accionista o a su representante o apoderado a dicha dirección, se entenderán recibidas por aquél y que los accionistas que no cumplan con la obligación de registro de su dirección no podrán reclamar a la Sociedad por no haber recibido oportunamente las comunicaciones.

**ARTICULO DECIMOTERCERO (13o.) - IMPUESTOS.-** Son de cargo de los accionistas los impuestos que graven o puedan gravar los títulos o certificados de acciones.

**ARTICULO DECIMOCUARTO (14o.) - TITULOS DE ACCIONES.-** Los títulos de acciones se expedirán en serie numerada y continua y llevarán la firma del Representante Legal de la Compañía y la del Secretario de la misma.

**ARTICULO DECIMOQUINTO (15o.) - LIBRO DE REGISTRO DE ACCIONES.-** La Sociedad llevará un libro de "Registro de Acciones" en el cual figurará cada accionista con el número de acciones que tenga y donde se anotarán los traspasos y gravámenes que ocurran. Este libro servirá de base para establecer quienes son accionistas en un momento dado.

**ARTICULO DECIMOSEXTO (16o.) - ENAJENACION DE ACCIONES.-** Las acciones serán transferibles conforme a las leyes. La enajenación se perfeccionará por el solo consentimiento de los contratantes, pero para que este acto surta su efecto en relación con la Sociedad, realizándose la tradición, será necesaria su inscripción en el "Libro de Registro de Acciones" mediante orden escrita del enajenante. Esta orden podrá darse en forma de endoso hecho sobre el título respectivo.

**ARTICULO DECIMOSEPTIMO (17o.) - DEBERES Y RESPONSABILIDAD DE LOS ADMINISTRADORES.-** Son Administradores, los Representantes Legales Principales, los Representantes Legales para efectos Judiciales, los Representantes Legales para efectos Contractuales, el liquidador, el factor, los miembros de la Junta Directiva y quienes, de acuerdo con los Estatutos, ejerzan o detenten esas funciones.

Los Administradores de la Sociedad no podrán, ni por sí ni por interpuesta persona, enajenar o adquirir acciones de la misma Sociedad mientras estén en ejercicio de sus cargos, sino cuando se trate de operaciones ajenas a motivos de especulación y con autorización de la Junta Directiva, otorgada con el voto favorable de las dos terceras partes de sus miembros, excluido el del solicitante, o de la Asamblea General, con el voto favorable de la mitad más una de las acciones representadas en la reunión, excluidas las del solicitante.

Los Administradores deben obrar de buena fe, con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios. Sus actuaciones se cumplirán en interés de la sociedad, teniendo en cuenta los intereses de sus asociados.

Los administradores responderán solidaria e ilimitadamente de los perjuicios que por dolo o culpa ocasionen a la sociedad, a los socios o a terceros.

No estarán sujetos a dicha responsabilidad quienes no hayan tenido conocimiento de la acción u omisión o hayan votado en contra, siempre y cuando no la ejecuten.

En el cumplimiento de su función, los Administradores deberán:

- a) Realizar los esfuerzos conducentes al adecuado desarrollo del objeto social.
- b) Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones legales o estatutarias.
- c) Velar porque se permita la adecuada realización de las funciones encomendadas a la Revisoría Fiscal.
- d) Guardar y proteger la reserva comercial e industrial de la sociedad.
- e) Abstenerse de utilizar indebidamente información privilegiada.
- f) Dar un trato equitativo a todos los socios y respetar el ejercicio del derecho de inspección de todos ellos.

- g) Abstenerse de participar, por si o por interpuesta persona, en interés personal o de terceros, en actividades que impliquen competencia con la sociedad o en actos respecto de los cuales exista conflicto de intereses, salvo autorización expresa de la asamblea general de accionistas. En estos casos, el Administrador suministrará a este órgano social toda la información que sea relevante para la toma de la decisión. De la respectiva determinación deberá excluirse el voto del Administrador, si fuere socio. En todo caso, la autorización de la asamblea general de accionistas sólo podrá otorgarse cuando el acto no perjudique los intereses de la sociedad.
- h) Rendir cuentas comprobadas de su gestión al final de cada ejercicio, dentro del mes siguiente a la fecha en la cual se retiren de su cargo y cuando se las exija el órgano que sea competente para ello. Para tal efecto presentarán los estados financieros que fueren pertinentes, junto con un informe de gestión.

La aprobación de las cuentas no los exonerará de responsabilidad.

La acción social de responsabilidad contra los administradores corresponde a la compañía, previa decisión de la asamblea general o de la junta de socios, que podrá ser adoptada aunque no conste en el orden del día. En este caso, la convocatoria podrá realizarse por un número de accionistas que represente por lo menos el veinte por ciento de las acciones en que se halle dividido el capital social.

La decisión se tomará por la mitad más una de las acciones representadas en la reunión e implicará la remoción del administrador.

Sin embargo, cuando adoptada la decisión por la asamblea no se inicie la acción social de responsabilidad dentro de los tres meses siguientes, ésta podrá ser ejercida por cualquier administrador, el revisor fiscal o por cualquiera de los accionistas en interés de la sociedad. En este caso los acreedores que representen por lo menos el cincuenta por ciento del pasivo externo de la sociedad, podrán ejercer la acción social siempre y cuando el patrimonio de la sociedad no sea suficiente para satisfacer sus créditos. Lo dispuesto en este artículo se entenderá sin perjuicio de los derechos individuales que correspondan a los accionistas y a terceros.

**ARTICULO DECIMOCTAVO (18o.) - PERTENENCIA DE LOS DIVIDENDOS.-** Los dividendos pendientes pertenecerán al adquirente de las acciones desde la fecha de presentación a la Sociedad de la carta de traspaso, salvo pacto en contrario de las partes, en cuyo caso lo expresarán en la misma carta.

**ARTICULO DECIMONOVENO (19o.) - READQUISICION DE ACCIONES.-** La Sociedad podrá adquirir sus propias acciones por decisión de la Asamblea General de Accionistas. Para realizar esta operación empleará fondos tomados de las utilidades líquidas o de la reserva que al efecto se haya creado y siempre que dichas acciones se encuentren totalmente pagadas. Mientras esas acciones pertenezcan a la Sociedad, quedan en suspenso los derechos inherentes a las mismas. La enajenación de las acciones readquiridas se hará en la forma indicada para la colocación de acciones en reserva.

**ARTICULO VIGESIMO (20o.) - DETERIORO DEL TITULO DE ACCIONES.-** En caso de deterioro de un título, la expedición del duplicado requerirá la entrega por parte del accionista del título original para que la Sociedad lo anule.

**ARTICULO VIGESIMOPRIMERO (21o.) - PERDIDA DEL TITULO DE ACCIONES.-** En caso de pérdida de un título o de deterioro tal que no pueda ser fácilmente identificable, suficientemente comprobado el hecho a juicio de la Junta Directiva, será repuesto a costa de su dueño y llevará la constancia de que es duplicado. El accionista deberá dar las garantías y cumplir las formalidades que exija la Junta Directiva. Si el título perdido apareciere, su dueño devolverá a la Sociedad el original para que sea destruido por la Junta Directiva. De ello se dejará constancia en el acta de la reunión correspondiente.

**ARTICULO VIGESIMOSEGUNDO (22o.) - HURTO DE ACCIONES.-** En caso de hurto de un título, la Sociedad lo sustituirá entregándole un duplicado a quien aparezca inscrito en el libro de Registro de Acciones, comprobado el hecho ante la Junta Directiva y, en todo caso, presentando ante la misma la copia auténtica de la denuncia penal correspondiente.

**ARTICULO VIGESIMOTERCERO (23o.) - EMBARGO DE ACCIONES.-** El embargo de acciones comprenderá el dividendo correspondiente y podrá limitarse sólo a éste.

El embargo de las acciones se perfeccionará con la inscripción en el libro de Registro de Acciones, mediante orden escrita del funcionario competente.

El embargo del dividendo se perfeccionará con la orden del Juez para que la sociedad retenga y ponga a disposición de aquél las cantidades correspondientes.

**ARTICULO VIGESIMOCUARTO (24o.) - ACCIONES EN LITIGIO.-** Cuando haya litigio sobre la propiedad de acciones de la Sociedad, está conservará en depósito disponible, sin interés, los productos correspondientes a tales acciones, mientras se decide el juicio y se resuelve a quien corresponden esos productos. Entiéndase que hay litigio para los efectos de este artículo cuando la Sociedad ha recibido de ello notificación judicial.

**ARTICULO VIGESIMOQUINTO (25o.) - REMATE Y ADJUDICACION DE ACCIONES.-** En las ventas forzadas y en las adjudicaciones, el registro de las acciones se hará mediante exhibición del título original y de la copia auténtica de los documentos pertinentes. Para enajenar las acciones cuya propiedad esté en litigio, se necesitará permiso del respectivo juez; tratándose de acciones embargadas se requerirá, además, la autorización de la parte actora. No podrán ser enajenadas las acciones cuya inscripción en el libro de Registro de Acciones hubiere sido cancelada o impedida por orden de autoridad competente.

**ARTICULO VIGESIMOSEXTO (26o.) - PRENDA Y USUFRUCTO DE ACCIONES.-** La prenda y el usufructo de acciones se perfeccionarán mediante su inscripción en el libro de Registro de Acciones. La prenda no conferirá al acreedor los derechos inherentes a la calidad de accionista, sino en virtud de estipulación o pacto expreso. El usufructo, salvo estipulación expresa en contrario, conferirá al usufructuario todos los derechos inherentes a la calidad de accionista, excepto el de enajenarlas o gravarlas y el de su reembolso al tiempo de la liquidación. Tanto en el caso de prenda como en el de usufructo, deberá proceder orden escrita del propietario, en la cual se harán constar los pactos relativos a los derechos que éste confiere al acreedor prendario o al usufructuario.

**ARTICULO VIGESIMOSEPTIMO (27o.) - ANTICRESIS DE ACCIONES.-** La anticresis de acciones se perfeccionará como la prenda y el usufructo y sólo conferirá al acreedor el derecho de percibir las utilidades que correspondan a dichas acciones a título de dividendo, salvo estipulación en contrario.

**ARTICULO VIGESIMOCTAVO (28o.) - INDIVISIBILIDAD DE LAS ACCIONES.-** Las acciones serán indivisibles, y, en consecuencia, cuando por cualquier causa legal o convencional una acción pertenezca a varias personas, éstas deberán designar un representante común y único que ejerza los derechos correspondientes a la calidad de accionista. Pero del cumplimiento de sus obligaciones para con la Sociedad responderán solidariamente los comuneros. A falta de acuerdo para designar el representante común, cualquiera de los interesados podrá solicitar al Juez competente la designación del representante de tales acciones. El albacea con tenencia de bienes representará las acciones que pertenezcan a la sucesión ilíquida. Siendo varios los albaceas designarán un solo representante, salvo que



uno de ellos hubiere sido autorizado por el Juez para tal efecto. A falta de albacea, llevará la representación la persona que elijan por mayoría de votos los sucesores reconocidos en el juicio.

**ARTICULO VIGESIMONOVENO (29o.) - REQUISITOS DE LOS PODERES.-** Los accionistas pueden hacerse representar ante la Sociedad, para deliberar y votar en las reuniones de la Asamblea General y para los demás eventos a que haya lugar, según la ley y los Estatutos, por medio de apoderados escriturarios o designados en cartas, telegramas o cualquier otra forma escrita dirigida a la Sociedad. Los poderes deberán llenar los siguientes requisitos:

- a) Contener los nombres y apellidos completos del otorgante, del apoderado y de la persona en quien éste pueda sustituirlo cuando fuere del caso, número y lugar de expedición del documento de identificación del otorgante, fecha del otorgamiento del poder y fecha o época de la reunión o reuniones para las cuales se confiere.
- b) Los poderes otorgados por cable, radio o telegrama, deberán llevar, además la certificación del funcionario expedidor sobre identidad del otorgante del poder.
- c) Si el otorgante fuere una persona jurídica (sociedad, fundación, comunidad religiosa, etc.), al poder deberá acompañarse la certificación de la entidad competente, en la cual conste el nombre del representante legal y la comprobación de que tal representante está facultado para conferir estos poderes.
- d) No podrán conferirse poderes a los comisionistas de bolsa. De acuerdo con la ley, los poderes conferidos a comisionistas de bolsa, serán absolutamente ineficaces.
- e) Los representantes de los menores (padres, tutores, curadores), deberán demostrar tal calidad con los documentos legales del caso.
- f) Los sucesores de un accionista fallecido deberán acreditar su calidad mediante certificación del Juzgado o Notaría donde se tramite la sucesión.
- g) No serán aceptados los poderes que tuvieren tachaduras o enmendaduras.

**ARTICULO TRIGESIMO (30o.) - PROHIBICIONES.-** Salvo los casos de representación legal, los Administradores y empleados de la Sociedad no podrán representar en las reuniones de la Asamblea acciones distintas de las propias, mientras estén en ejercicio de sus cargos, ni sustituir los poderes que se les confieran. Tampoco podrán votar los estados financieros y las cuentas de fin de ejercicio ni las de liquidación.

**ARTICULO TRIGESIMOPRIMERO (31o.) - INDIVISIBILIDAD DEL VOTO.-** El representante o mandatario de un accionista, sea éste persona natural, jurídica o

colectividad de cualquier clase, no puede fraccionar el voto de su representado o mandante, lo cual significa que no le es permitido votar con un grupo de acciones de las representadas en determinado sentido o para elegir determinadas personas y con otra u otras acciones, en sentido distinto o por otras personas. Pero esta indivisibilidad del voto no se opone a que el representante o mandatario de varias personas naturales o jurídicas o de varios individuos o colectividades, elija y vote en cada caso siguiendo por separado, las instrucciones de la persona o grupo representado o mandante, pero sin fraccionar en ningún caso el voto correspondiente a las acciones de una sola persona.

### **CAPITULO III**

#### **Dirección y Administración de la Sociedad.**

**ARTICULO TRIGESIMOSEGUNDO (32o.) - ORGANOS.-** La Sociedad tiene los siguientes órganos:

- a) Asamblea General de Accionistas.
- b) Junta Directiva.
- c) Representación Legal

### **CAPITULO IV**

#### **De la Asamblea General de Accionistas**

**ARTICULO TRIGESIMOTERCERO (33o.) - COMPOSICION.-** La Asamblea General de Accionistas la constituyen éstos reunidos con el quórum y en los términos prescritos en estos Estatutos.

**ARTICULO TRIGESIMOCUARTO (34o.) - PRESIDENTE DE LA ASAMBLEA.-** La Asamblea General de accionistas será presidida por el Presidente de la Compañía o quien haga sus veces y a falta de éstos, por cualquiera de los miembros presentes de la Junta Directiva, o por el accionista que designe la misma Asamblea.

**ARTICULO TRIGESIMOQUINTO (35o.) - CLASES DE REUNIONES.-** Las sesiones de la Asamblea General pueden ser ordinarias o extraordinarias, y se llevarán a cabo en el domicilio principal de la Sociedad. La convocación para las reuniones ordinarias y para las extraordinarias en que se sometan los estados financieros de la Compañía, se hará mediante correo certificado. La convocatoria para las demás reuniones se hará en la misma forma. No obstante, podrá reunirse

la Asamblea sin previa citación, en cualquier tiempo y lugar, cuando estuviere representada la totalidad de las acciones suscritas.

**ARTICULO TRIGESIMOSEXTO (36o.) - ASAMBLEA ORDINARIA.** - Cada año, y a más tardar el último día del mes de marzo, la Asamblea se reunirá en sesiones ordinarias, previa convocatoria hecha por orden de la Junta Directiva de la Sociedad. Vencido el mes de marzo sin que se hubiere hecho la convocatoria, la Asamblea se reunirá ordinariamente, por derecho propio, el primer día hábil del mes de abril, a las diez de la mañana (10:00 a.m.), en la ciudad de Santafé de Bogotá, D.C., en las oficinas de la Dirección de la Compañía.

En las sesiones ordinarias la Asamblea General de Accionistas tratará lo relacionado con el examen de los estados financieros, proyecto de distribución de utilidades, informes de los Administradores y del Revisor Fiscal de la Compañía, elecciones, y aquellos asuntos determinados por la ley o por los Estatutos.

**ARTICULO TRIGESIMOSEPTIMO (37o.) - ASAMBLEA EXTRAORDINARIA.**- La Asamblea General podrá ser convocada a sesiones extraordinarias cada vez que lo juzgue conveniente la Junta Directiva, el Representante Legal o el Revisor Fiscal, o cuando se lo solicite a cualquiera de ellos un número de accionistas que represente por lo menos el veinte por ciento (20%) del número total de acciones suscritas.

PARAGRAFO. - En todo caso, cualquier grupo de accionistas que represente por lo menos el uno por ciento (1%) del capital social podrá solicitar, a través del representante legal de la sociedad, la convocatoria de la Asamblea de Accionistas a sesiones extraordinarias.

La solicitud deberá dirigirse a la Junta Directiva a través del representante legal de la sociedad y deberá motivarse. La Junta Directiva estudiará y evaluará la razonabilidad de la solicitud y decidirá en la primera oportunidad en que se reúna de manera ordinaria.

La motivación estriba en presentar elementos de juicio que razonablemente conduzcan a pensar que dicha asamblea es necesaria para evitar una vulneración de sus derechos o para proporcionarles información de la que no dispongan y que no pueda obtenerse por otro medio.

Si la solicitud fuere negada por considerarse infundada, él o los accionistas podrán acudir a la Superintendencia de Valores con el fin de que decida sobre la procedencia de la solicitud.

**ARTICULO TRIGESIMOCTAVO (38o.) - QUORUM DELIBERATIVO.-** Constituye quórum deliberativo en las sesiones ordinarias o extraordinarias de la Asamblea todo número plural de accionistas que represente, por lo menos, la mitad más una de las acciones suscritas. Si se convoca a la Asamblea y ésta no se lleva a cabo por falta de quórum se citará a una nueva reunión que sesionará y decidirá válidamente con un número plural de personas, cualquiera que sea la cantidad de acciones que esté representada. La nueva reunión deberá efectuarse no antes de los diez (10) días hábiles ni después de los treinta (30) días hábiles contados desde la fecha fijada para la primera reunión. En la misma forma se establecerá el quórum cuando la Asamblea se reúna por derecho propio.

**ARTICULO TRIGESIMONOVENO (39o.) - DETERMINACION DEL QUORUM.-** Para efectos del quórum se computarán todas las acciones representadas en la Asamblea.

Los poderes conferidos para la primera reunión se entenderán vigentes para las que de ella se deriven.

**ARTICULO CUADRAGESIMO (40o.) - QUORUM DECISORIO. -** Las decisiones se tomarán por la mayoría de los votos presentes, excepción hecha de los siguientes casos:

- a) Repartición de utilidades por debajo del 50% de las líquidas, para lo cual se requerirá el voto favorable del 78% de las acciones presentes en la reunión.
- b) Disposición según la cual determinada emisión de acciones ordinarias será colocada sin sujeción al derecho de preferencia, en cuyo caso se exigirá el voto positivo del 70% de las acciones presentes.
- c) Aprobación del pago del dividendo en forma de acciones liberadas de la misma sociedad, evento que necesitará el voto favorable del 80% de las acciones presentes, y sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 43o, y
- d) Participación por parte de los accionistas de la sociedad escidente en el capital de las sociedades beneficiarias, en forma diferente de la que tengan en aquélla, para lo cual se requerirá la unanimidad de las acciones presentes en la Asamblea.

**ARTICULO CUADRAGESIMOPRIMERO (41o.) - ELECCIONES.-** Siempre que se trate de elegir a dos o más personas para integrar una misma junta, comisión o cuerpo colegiado, se aplicará el sistema del cociente electoral. Este se determinará dividiendo el número total de los votos emitidos por el de las personas que hayan de elegirse. El escrutinio comenzará por la lista que hubiere obtenido mayor número de votos y así en orden descendente. De cada lista se declararán elegidos tantos nombres cuantas veces quepa el cociente en el número de votos emitidos por la misma, y si quedaren puestos por proveer, éstos corresponderán a los residuos más altos, escrutándolos en el mismo orden descendente. En caso de empate de los residuos decidirá la suerte. Los votos en blanco sólo se computarán para determinar el cociente electoral. Las personas elegidas no podrán ser reemplazadas en elecciones parciales sin proceder a una nueva elección por el sistema del cociente electoral, a menos que las vacantes se provean por unanimidad.

**PARAGRAFO.** - En caso de que la vacante se presente estando en curso un período, la elección se realizará por el término que falte para su vencimiento.

**ARTICULO CUADRAGESIMOSEGUNDO (42o.) - ELECCION DE REVISOR FISCAL.** - La elección de Revisor Fiscal y su suplente se hará por la mayoría absoluta de votos de las acciones representadas en la Asamblea.

**ARTICULO CUADRAGESIMOTERCERO (43o.) - OBLIGATORIEDAD DE LAS DECISIONES.-** Las decisiones de la Asamblea General, tomadas de acuerdo con la ley y los Estatutos, obligan a todos los accionistas, aún a los ausentes o disidentes. Sin embargo, cuando se configure una situación de control en los términos previstos en la Ley, sólo podrá pagarse el dividendo en acciones liberadas de la misma sociedad, a los socios que así lo acepten.

**ARTICULO CUADRAGESIMOCUARTO (44o.) - DERECHO DE VOTO.-** Cada acción confiere a su titular el derecho a emitir un voto, sin restricción alguna.

**ARTICULO CUADRAGESIMOQUINTO (45o.) - FUNCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL.-** La Asamblea General de Accionistas ejercerá las siguientes funciones:

- a) Estudiar y aprobar las reformas de los Estatutos.
- b) Darse su propio reglamento.

- c) Elegir cada dos años los miembros de la Junta Directiva, y el Revisor Fiscal y su suplente y señalarles su remuneración.
- d) Elegir y remover libremente a los funcionarios cuya designación le corresponda.
- e) Examinar, aprobar o improbar los Estados Financieros de propósito general individuales, y consolidados cuando fuere del caso, junto con sus notas y la opinión del Revisor Fiscal, cortados a fin del respectivo ejercicio. Si la Asamblea no aprobare los Estados Financieros, nombrará una comisión conformada por tres de los concurrentes que examine las cuentas y dichos Estados, e informe sobre ello antes de que la Asamblea dé su fallo definitivo, el que se emitirá en la reunión extraordinaria que se convoque al efecto.
- f) Considerar, aprobar o improbar el informe de gestión de los Administradores y el especial exigido para el caso de configuración de un grupo empresarial. Si la Asamblea no aprobare dichos informes o uno de ellos, se procederá como se indica en el literal anterior.
- g) Disponer de las utilidades conforme a la ley y a los Estatutos.
- h) Disponer qué reservas deben hacerse además de las legales.
- i) Fijar el monto del dividendo, así como la forma y plazos en que se pagará.
- j) Disponer que determinada emisión de acciones ordinarias sea colocada sin sujeción al derecho de preferencia, para lo cual se requerirá el voto favorable de no menos del setenta por ciento (70%) de las acciones presentes en la reunión.
- k) Revocar o modificar cualquier emisión de acciones, antes de que sean colocadas o suscritas y con sujeción a las exigencias prescritas en la ley o en los estatutos para su emisión.
- l) Decretar la disolución de la Sociedad antes del vencimiento del término fijado para su duración.
- m) Fijar reglas precisas sobre la forma en que debe llevarse a cabo la liquidación de la Sociedad.
- n) Decretar la emisión y colocación de bonos y disponer, si fuere el caso, que se garanticen con prenda o hipoteca sobre los bienes de la Sociedad.
- o) Adoptar las medidas que exigiere el interés de la Sociedad, y
- p) Las demás que le señalen la ley o los estatutos, y las que no correspondan a otro órgano.

**ARTICULO CUADRAGESIMOSEXTO (46o.) - ACTAS.-** La Sociedad llevará un libro, debidamente registrado en el que se anotarán por orden cronológico, las actas de las reuniones de la Asamblea. Estas se firmarán por el Presidente de la Asamblea y su Secretario, o, en defecto de cualquiera de ellos, por el Revisor Fiscal.

**PARAGRAFO.** - El Secretario deberá certificar en el acta respectiva que se cumplieron debidamente las prescripciones estatutarias sobre convocatoria.

## **CAPITULO V.**

### **De la Junta Directiva y sus Atribuciones**

**ARTICULO CUADRAGESIMOSEPTIMO (47o.) - COMPOSICIÓN.** - La Junta Directiva de la Sociedad, estará integrada por siete (5) directores, sin suplencias. Para la validez de las deliberaciones se requerirá la concurrencia, por lo menos, de cuatro (3) miembros. El Presidente de la Compañía, o quien haga sus veces, podrá ser o no miembro de la Junta Directiva, y en caso de serlo, tendrá voz y voto en las deliberaciones de la misma; en caso contrario, el Presidente, o quien haga sus veces, tendrá voz, pero no voto en la Junta Directiva. En todo caso, no podrá ser presidente de la misma. Esta deberá sesionar por lo menos una vez cada dos meses o cuantas veces lo requiera el interés de la Sociedad, a juicio de la misma junta, del Presidente, o de quien haga sus veces, o del Revisor fiscal. Las decisiones de la Junta Directiva se adoptarán válidamente por el voto afirmativo de la mayoría de los Directores. En caso de empate se entenderá negado el asunto. Al menos dos miembros de la Junta Directiva deberán tener el carácter de independientes. Se entenderá por independiente aquella persona que en ningún caso sea: 1. Empleado o directivo de la Sociedad o de alguna de sus filiales, subsidiarias o controlantes, incluyendo aquellas personas que hubieren tenido tal calidad durante el año inmediatamente anterior a la designación, salvo que se trate de la reelección de una persona independiente. 2. Accionistas que directamente o en virtud de convenio dirijan, orienten o controlen la mayoría de los derechos de voto de la entidad o que determinen la composición mayoritaria de los órganos de administración, de dirección o de control de la misma. 3. Socio o empleado de asociaciones o sociedades que presten servicios de asesoría o consultoría a la Sociedad o a las empresas que pertenezcan al mismo grupo económico del cual forme parte esta, cuando los ingresos por dicho concepto representen para aquellos, el veinte por ciento (20%) o más de sus ingresos operacionales. 4. Empleado o directivo de una fundación, asociación o sociedad que reciba donativos importantes de la Sociedad. Se consideran donativos importantes aquellos que representen más del veinte por ciento (20%) del total de donativos recibidos por la respectiva institución. 5. Administrador de una entidad en cuya junta directiva participe un representante legal de la Sociedad. 6. Persona que reciba de la Sociedad alguna remuneración diferente a los honorarios como miembro de la Junta Directiva, del comité de auditoría o de cualquier otro comité creado por la Junta Directiva.

**PARÁGRAFO:** Cuando las reuniones se realicen a través de videoconferencia o tele-presencia se entenderá que la reunión es presencial, como quiera que estos medios permiten la deliberación simultánea de los miembros de la Junta Directiva y su presencia física y/o virtual. El Secretario de la sesión deberá dejar constancia en el acta de los miembros que actuaron por este medio.

**ARTICULO CUADRAGESIMOCTAVO (48o)- REUNIONES NO PRESENCIALES.**

- Serán válidas las decisiones de la Junta Directiva cuando por escrito, todos los miembros expresen el sentido de su voto. En este evento la mayoría respectiva se computará sobre el total de los miembros de la Junta. Si dichos miembros hubieren expresado su voto en documentos separados, éstos deberán recibirse en un término máximo de un mes, contado a partir de la primera comunicación recibida. El representante legal informará a los miembros de la Junta el sentido de la decisión, dentro de los cinco días siguientes a la recepción de los documentos en los que se exprese el voto.

**ARTICULO CUADRAGESIMONOVENO (49o.) - PERIODO.-** El período de duración de los miembros de la Junta Directiva será de dos (2) años, contados a partir de la fecha de su elección, salvo que sea elegido en elecciones parciales, en cuyo caso la designación se hará por el resto del período que se encuentre en curso.

**ARTICULO QUINCAGESIMO (50o.) - PRESIDENTE DE LA JUNTA.-** La Junta Directiva elegirá anualmente de entre sus miembros un Presidente.

**ARTICULO QUINCAGESIMOPRIMERO (51o.) - FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD DE LOS MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA.-** Son atribuciones de la Junta Directiva:

- a) Darse su propio reglamento y hacer los reglamentos internos de la Sociedad.
- b) Dirigir y controlar todos los negocios de la sociedad y delegar en el Presidente o en cualquier otro empleado, las funciones que estime convenientes.
- c) Elegir y remover libremente al Presidente de la Sociedad, a los demás Representantes Legales Principales, a los Representantes Legales para Efectos Judiciales y a los Representantes Legales para Efectos Contractuales, y dictar las políticas para su escogencia, evaluación y remuneración.
- d) Elegir y remover libremente al Defensor de audiencias.



- e) Adoptar el Código de Buen Gobierno de la Compañía y ajustar su contenido para el adecuado funcionamiento de la sociedad.
- f) Definir las políticas contables y de control interno de la sociedad.
- g) Nombrar los asesores que estime convenientes y disponer, cuando lo considere oportuno, la formación de comités, integrados por el número de miembros que determine, para que asesoren al Presidente en asuntos especiales, delegar en dichos comités las atribuciones que a bien tenga dentro de las que a ella corresponden, y señalarles sus funciones.
- h) Determinar los porcentajes de depreciación, los deméritos y protección de activos, la amortización de intangibles, y las demás reservas que determine la ley o la Asamblea.
- i) Proponer a la Asamblea, cuando lo juzgue conveniente, la formación de fondos especiales de reserva, previsión o de fondos para otros fines, o que determinados fondos especiales o los constituidos anteriormente, se trasladen o acumulen a otros fondos, se incorporen a la cuenta de Pérdidas y Ganancias o se capitalicen.
- j) Junto con los demás Administradores, presentar anualmente a la Asamblea de Accionistas los Estados Financieros de propósito general individuales, y consolidados cuando fuere del caso, así como un informe de gestión y otro especial cuando se configure un grupo empresarial, en la forma y términos previstos en la Ley, y un proyecto de distribución utilidades.
- k) Proponer a la Asamblea General de Accionistas las reformas que juzgue conveniente introducir a los Estatutos.
- l) Autorizar al Presidente de la Sociedad y a los demás Representantes Legales Principales, para que promuevan investigaciones científicas o tecnológicas, todo lo anterior de conformidad con lo establecido en el objeto social, cuando la cuantía sea o exceda de cuarenta (40) salarios mínimos legales mensuales vigentes.
- m) Proponer a la Asamblea la fusión con otras sociedades, así como la transformación o escisión de la Compañía.
- n) Autorizar la adquisición de otras empresas o establecimientos de comercio.
- o) Autorizar al Presidente de la Sociedad y a los demás Representantes Legales Principales para tomar o dar dinero en mutuo, o celebrar contratos, cuando la cuantía exceda de dos mil (2000) salarios mínimos legales mensuales, salvo la excepción mencionada en el literal c) del artículo quincuagésimo cuarto.
- p) Determinar para cada ejercicio el presupuesto de inversiones, ingresos y gastos, para lo cual el Presidente de la Compañía presentará el respectivo proyecto.
- q) Dirimir las dudas que se presenten en la aplicación de las disposiciones estatutarias.

- r) Elegir anualmente los miembros del Comité de Auditoría de la Sociedad, el cual estará conformado por cuatro (4) miembros de la Junta Directiva, incluyendo todos los independientes. El presidente de dicho comité deberá ser un miembro independiente. Las decisiones dentro del comité se adoptarán por mayoría simple. El Comité de Auditoría contará con la presencia del revisor fiscal de la sociedad, quien asistirá con derecho a voz y sin voto.

El Comité de Auditoría supervisará el cumplimiento del programa de auditoría interna, el cual deberá tener en cuenta los riesgos del negocio y evaluar integralmente la totalidad de las áreas de la Sociedad. Asimismo, velará por que la preparación, presentación y revelación de la información financiera se ajuste a lo dispuesto en la ley. Entre sus funciones estará la de aprobar los Estados Financieros de la sociedad antes de ser sometidos a consideración de la Junta Directiva y de la Asamblea General de Accionistas.

Para el cumplimiento de sus funciones el Comité de Auditoría podrá contratar especialistas independientes en los casos específicos en que lo juzgue conveniente.

El Comité sesionará por lo menos una vez cada trimestre y de sus reuniones deberá dejarse constancia escrita, mediante actas firmadas por el Presidente y el Secretario de la sesión respectiva. El Secretario de la Junta Directiva hará las veces de Secretario del Comité de Auditoría

**PARAGRAFO PRIMERO.** - En todo caso la Junta Directiva tendrá atribuciones suficientes para ordenar que se ejecute o celebre cualquier acto o negocio comprendido dentro del objeto social y para tomar las determinaciones necesarias en orden a que la Sociedad cumpla sus fines.

**PARAGRAFO SEGUNDO.** - Los miembros de Junta Directiva, en su calidad de administradores de la sociedad, tendrán los deberes y responsabilidades contenidos en el artículo 17 de los presentes estatutos.

**ARTICULO QUINCAGESIMOSEGUNDO (52o.) - ACTAS.-** Las actas de las reuniones de la Junta Directiva serán firmadas por el Presidente y el Secretario de la respectiva reunión.

En el caso a que se refiere el artículo 48o., las actas correspondientes deberán elaborarse y asentarse en el libro respectivo dentro de los treinta días siguientes a aquél en que concluyó el acuerdo.

## **CAPITULO VI**

### **Representación Legal.**

**ARTICULO QUINCUGESIMOTERCERO (53o.) - COMPOSICIÓN.-** La representación legal de la Sociedad estará compuesta de la siguiente manera:

1. Representantes Legales Principales:

- (i) El Presidente o Primer Representante Legal.
- (ii) El Segundo Representante Legal.

Cuando quiera que estos estatutos se refieran de manera genérica al Representante Legal, se entenderá que se refiere a cualquiera de los mencionados en este numeral 1.

**PARAGRAFO:** Los Representantes Legales Principales serán elegidos por la Junta Directiva para periodos de dos (2) años y podrán ser reelegidos de manera indefinida.

**ARTICULO QUINCUGESIMOCUARTO (54o.) - FACULTADES.-** Las siguientes son las funciones especiales de los Representantes Legales Principales, las cuales podrán ser ejercidas de manera individual por cada uno de ellos:

- a) Representar a la Sociedad como persona jurídica.
- b) Ejecutar y hacer ejecutar los acuerdos y resoluciones de la Asamblea General de Accionistas y de la Junta Directiva.
- c) Realizar los actos y celebrar los contratos que tiendan a cumplir los fines de la Sociedad o para dar o recibir dinero en mutuo o celebrar cualquier contrato en cuantía no mayor de dos mil (2000) salarios mínimos legales mensuales. Si

exceden de aquella suma deberá someterlos a la autorización previa o ratificación de la Junta Directiva, según sea el caso. En todo caso el Presidente de la Compañía y los demás Representantes Legales Principales podrán celebrar contratos de pauta publicitaria relacionados directamente con el objeto social de la compañía, sin limitación de cuantía. También podrán celebrar los siguientes contratos sin límite de cuantía (i) venta de libretos; (ii) venta de producto terminado; (iii) venta de formatos; y (iv) venta de derechos deportivos. De estos contratos se deberá hacer un informe pormenorizado a la Junta Directiva en la sesión inmediatamente siguiente a su celebración. La Sociedad no quedará obligada por los actos o contratos del Presidente y los Representantes Legales Principales realizados en contravención de la limitación dispuesta en este literal.

d) Nombrar y remover libremente todos los empleados de la Sociedad, cuyo nombramiento no esté atribuido a la Asamblea General ni a la Junta Directiva.

e) Presentar oportunamente, a la consideración de la Junta Directiva, el presupuesto de inversiones, ingresos y gastos que requiera la Compañía.

f) Presentar a la Junta Directiva en tiempo oportuno los Estados Financieros de propósito general individuales, y consolidados cuando sea del caso, con sus notas, cortados al fin del respectivo ejercicio, junto con los documentos que señale la Ley y el informe de gestión, así como el especial cuando se dé la configuración de un grupo empresarial, todo lo cual se presentará a la Asamblea General de Accionistas.

g) Al igual que los demás Administradores, deberá rendir cuentas comprobadas de su gestión al final de cada ejercicio, dentro del mes siguiente a la fecha en la cual se retire de su cargo y cuando se las exija el órgano que sea competente para ello. Para tal efecto, se presentarán los Estados Financieros que fueren pertinentes, junto con un informe de gestión.

h) Con las restricciones que establecen la ley y los Estatutos, el Presidente y los demás Representantes Legales Principales podrán celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos dentro del objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la Sociedad.

i) Cumplir los demás deberes que le señalen los reglamentos de la Sociedad y los que le corresponden por el cargo que ejerce.

j) Realizar donaciones en cuantía no mayor de doscientos (200) salarios mínimos legales mensuales. Para realizar donaciones que excedan aquella suma, deberá someterlas a la autorización previa de la Junta Directiva.

k) Crear, modificar y/o suprimir los cargos distintos de los señalados en el artículo quincuagésimo primero de los estatutos, señalarles sus funciones y fijarles sus remuneraciones.

**ARTICULO QUINCAGESIMOQUINTO (55o.) - REPRESENTANTE LEGAL PARA EFECTOS JUDICIALES.-** La sociedad tendrá cuatro (1) Representantes Legal suplente para Efectos Judiciales y contractuales, quienes la representarán en todos los asuntos de naturaleza judicial, ya sean administrativos, civiles, laborales o de cualquier otra naturaleza.

**ARTICULO QUINCAGESIMOSEXTO (56o.) - REPRESENTANTES LEGALES PARA EFECTOS CONTRACTUALES.-** La sociedad contará con un (1) Representante Legales para Efectos Contractuales, quien representará en la adquisición de bienes y servicios.

**ARTICULO QUINCAGESIMOSEPTIMO (57o.) - PERIODO Y REELECCION.** El período de los Representantes Legales para Efectos Contractuales y de los Representantes Legales para Efectos Judiciales será igual al del Presidente y de los demás Representantes Legales Principales, y podrán ser reelegidos indefinidamente o removidos en cualquier momento.

## **CAPITULO VII.**

### **Del Revisor Fiscal**

**ARTICULO QUINCAGESIMOCTAVO (58o.) - PRINCIPAL Y SUPLENTE.-** Habrá un Revisor Fiscal y un (1) suplente quien reemplazará a aquél en sus faltas absolutas o temporales.

**ARTICULO QUINCAGESIMONOVENO (59o.) - NOMBRAMIENTO Y PERIODO.-** El Revisor Fiscal y su Suplente serán elegidos por la Asamblea General de Accionistas, con el voto de un número plural de personas que represente por lo menos la mitad más una de las acciones representadas en la reunión, salvo que la ley dispusiere otra cosa, y para períodos de dos (2) años contados a partir de la fecha de su elección. En caso de renuncia, remoción o muerte del Revisor Fiscal o de su Suplente, la Asamblea podrá efectuar esta designación por el resto del período que se encuentre en curso. En todo caso la elección lo será por el mismo período de la Junta Directiva.

Siempre que la Asamblea General de Accionistas no ratifique al revisor fiscal, deberán presentarse a consideración de aquella las propuestas de cuando menos dos firmas de contadores de reconocida reputación y trayectoria, acompañada de un análisis comparativo de la experiencia, del precio y las demás condiciones financieras y de la organización específica que cada una ofrece para ejercer la

Revisoría Fiscal, el cual será entregado a cada accionista. En caso de que al momento de la elección del revisor fiscal no se cuente con dichas propuestas o con su comparación, esta deberá aplazarse por el tiempo necesario para obtenerla.

**ARTICULO SEXAGESIMO (60o.) - INCOMPATIBILIDADES.** - No podrá ser Revisor Fiscal:

a) Quien sea accionista de la misma compañía o de alguna de sus subordinadas, ni en éstas quien sea accionista u ocupe cualquier cargo distinto al de Revisor Fiscal de la Sociedad matriz;

b) Quien esté ligado por matrimonio o parentesco dentro del cuarto (4o.) grado de consanguinidad, primero (1o.) civil o segundo (2o.) de afinidad, o sea consocio de los Administradores o funcionarios directivos, del cajero, del auditor o del contador de la misma Sociedad.

Quien haya sido elegido como Revisor Fiscal, no podrá desempeñar en la misma Sociedad, ni en sus filiales o subsidiarias, ningún otro cargo durante el período respectivo.

**ARTICULO SEXAGESIMOPRIMERO (61o.) - INTERVENCION EN LA ASAMBLEA Y LA JUNTA.** - El Revisor Fiscal tendrá derecho a intervenir, con voz, pero sin voto, en las deliberaciones de la Asamblea General de Accionistas, de la Junta Directiva y de los Comités o Consejos de Administración de la Sociedad. Tendrá así mismo derecho a inspeccionar en cualquier tiempo los libros de contabilidad, libros de actas, correspondencia, comprobantes de cuentas y demás papeles de la Sociedad.

**ARTICULO SEXAGESIMOSEGUNDO (62o.) - RESERVA PROFESIONAL. EXCEPCIONES.-** El Revisor Fiscal deberá guardar absoluta reserva sobre los actos o hechos de que tenga conocimiento en ejercicio de su cargo y solamente podrá comunicarlos o denunciarlos en la forma y casos previstos expresamente en la ley.

No obstante, lo anterior, los hallazgos que realice el Revisor Fiscal y que a su juicio puedan afectar materialmente a la sociedad, deberán ser comunicados a la Superintendencia de Valores como “información eventual”, con el fin de que los accionistas e inversionistas puedan conocerlos. Igualmente, podrán ser consultados en la Oficina de Atención a los Inversionistas de que trata el artículo 96 de los presentes Estatutos.

**ARTICULO SEXAGESIMOTERCERO (63o.) - FUNCIONES.-** Son funciones del Revisor Fiscal:

a) Cerciorarse de que las operaciones que se celebren o cumplan por cuenta de la Sociedad se ajustan a las prescripciones de los Estatutos, y a las decisiones de la Asamblea General, de la Junta Directiva y del Presidente de la Sociedad.

b) Dar oportuna cuenta, por escrito, a la Asamblea, a la Junta Directiva o al Presidente de la Sociedad, según los casos, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la Sociedad y en desarrollo de sus negocios.

c) Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia de la Compañía, y rendirles los informes a que haya lugar o le sean solicitados.

d) Velar porque se lleven regularmente la contabilidad de la Sociedad y las actas de las reuniones de la Asamblea y de la Junta Directiva, y porque se conserven debidamente la correspondencia de la Sociedad y los comprobantes de las cuentas impartiendo las instrucciones necesarias para tales fines.

e) Inspeccionar asiduamente los bienes de la Sociedad y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los mismos y de los que ella tenga en custodia a cualquier otro título.

f) Impartir las instrucciones, practicar las inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre los valores sociales.

g) Autorizar con su firma cualesquier Estados Financieros que se preparen, con su dictamen o informe correspondiente, el cual deberá expresar lo que dispongan las normas vigentes, y especialmente:

1) Si ha obtenido las informaciones necesarias para cumplir sus funciones.

2) Si en el curso de la revisión se han seguido los procedimientos aconsejados por la técnica de la interventoría de cuentas.

3) Si en su concepto la contabilidad se lleva conforme a las normas legales y a la técnica contable y si las operaciones registradas se ajustan a los Estatutos y a las decisiones de la Asamblea o Junta Directiva, en su caso.

4) Si los Estados Financieros han sido tomados fielmente de los libros; y si, en su opinión, presentan en forma fidedigna, de acuerdo con las normas de

contabilidad generalmente aceptadas, la respectiva situación financiera al terminar el período revisado y reflejan el resultado de las operaciones en dicho período.

5) Las reservas o salvedades, que tenga sobre la fidelidad de los estados financieros, y

6) Cuando los Estados Financieros se presenten conjuntamente con los informes de los Administradores, el Revisor Fiscal deberá incluir en su informe su opinión sobre si entre aquéllos y éstos existe la debida concordancia.

h) Convocar a la Asamblea a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue necesario.

i) Rendir anualmente un informe a la Asamblea que deberá expresar:

1) Si los actos de los Administradores de la Sociedad se ajustan a los Estatutos y a las órdenes o instrucciones de la Asamblea.

2) Si la correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de actas y de registro de acciones se llevan y se conservan debidamente.

3) Si hay y son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la Sociedad, y/o de terceros que estén en poder la Compañía.

j) Ver que todas las pólizas de seguros que garanticen bienes, créditos o contratos de la Sociedad sean oportunamente expedidas y renovadas.

k) Cumplir las demás atribuciones que le señalen las leyes y los estatutos y las que, siendo compatibles con las anteriores, le encomiende la Asamblea General de Accionistas.

**ARTICULO SEXAGESIMOCUARTO (64o.) - FIRMA DE ACTAS.-** El Revisor Fiscal deberá firmar las actas de la Asamblea General y de la Junta Directiva, en los casos previstos por la ley.

**ARTICULO SEXAGESIMOQUINTO (65o.) - RESPONSABILIDAD.** - El Revisor



Fiscal responderá de los perjuicios que ocasione a la sociedad, a sus asociados o a terceros, por negligencia o dolo en el cumplimiento de sus funciones.

La aprobación de las cuentas por parte de la Asamblea General de Accionistas no liberará al Revisor Fiscal de la responsabilidad que le corresponda.

## **CAPITULO VIII.**

### **Del Secretario**

**ARTICULO SEXAGESIMOSEXTO (66o.) - NOMBRAMIENTO Y FUNCIONES.-** La Sociedad podrá tener un Secretario de libre nombramiento y remoción de la Junta Directiva, quien podrá ser a la vez Secretario de la Asamblea General, de la Junta Directiva y de la Presidencia. Tendrá a su cargo, además de las funciones que le señalen los Estatutos, los deberes que le asignen la Asamblea General, la Junta Directiva y el Presidente.

## **CAPITULO IX.**

### **Estados Financieros, Reservas y Distribución de utilidades**

**ARTICULO SEXAGESIMOSEPTIMO (67o.) - ESTADOS FINANCIEROS Y DERECHO DE INSPECCION. -** A fin de cada ejercicio social y por lo menos una vez al año, el 31 de diciembre, la Sociedad deberá cortar sus cuentas y preparar y difundir Estados Financieros de propósito general individuales, y consolidados cuando sea del caso. Tales Estados, los libros y las demás piezas justificativas de los informes del respectivo ejercicio, así como éstos, serán depositados en las oficinas de la administración con una antelación mínima de quince (15) días hábiles al señalado para la reunión de la Asamblea, con el fin de que puedan ser examinados por los accionistas.

Los accionistas podrán ejercer el derecho de inspección sobre los libros y papeles de la sociedad, en los términos establecidos en la Ley, en las oficinas de la administración que funcionen en el domicilio social principal. En ningún caso, este derecho se extenderá a los documentos que versen sobre secretos industriales o cuando se trate de datos que de ser divulgados, puedan ser utilizados en detrimento de la sociedad.

Las controversias que se susciten en relación con el derecho de inspección serán resueltas por la Superintendencia de Valores o por la entidad que en su momento ejerza las funciones de inspección y vigilancia.

Los administradores que impidieren el ejercicio del derecho de inspección, o el Revisor Fiscal que conociendo el hecho se abstuviere de denunciarlo oportunamente, incurrirán en causal de remoción.

**ARTICULO SEXAGESIMOCTAVO (68o.) - PRESENTACION Y ANEXOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.-** Los Administradores presentarán a la Asamblea para su aprobación o aprobación, los Estados Financieros de cada ejercicio, con sus notas y la opinión del Revisor Fiscal, acompañados de los siguientes documentos:

a) Un proyecto de distribución de utilidades repartibles, con la deducción de la suma calculada para el pago del impuesto sobre la renta y sus complementarios por el correspondiente ejercicio gravable.

b) Un informe de su gestión, el cual deberá contener una exposición fiel sobre la evolución de los negocios y la situación jurídica, económica y administrativa de la sociedad, así como indicaciones sobre:

- 1) Los acontecimientos importantes acaecidos después del ejercicio.
- 2) La evolución previsible de la sociedad.
- 3) Las operaciones celebradas con los socios y con los Administradores.

Adicionalmente a los datos contables y estadísticos pertinentes, el informe deberá contener los siguientes:

4) Detalle de los egresos por concepto de salarios, honorarios, viáticos, gastos de representación, bonificaciones, prestaciones en dinero y en especie, erogaciones por concepto de transporte y cualquiera otra clase de remuneraciones que hubiere percibido cada uno de los Directivos de la Sociedad.

5) Las erogaciones por los mismos conceptos indicados en el numeral anterior, que se hubieren hecho en favor de asesores y gestores, vinculados o no a la Sociedad mediante contrato de trabajo, cuando la principal función que realicen

consista en tramitar asuntos ante entidades públicas o privadas, o aconsejar o preparar estudios para adelantar tales tramitaciones.

6) Las transferencias de dinero y demás bienes, a título gratuito o a cualquier otro que pueda asimilarse a éste, efectuadas en favor de personas naturales o jurídicas.

7) Los gastos de propaganda y de relaciones públicas, discriminados unos y otros.

8) Los dineros y otros bienes que la Sociedad posea en el exterior y las obligaciones en moneda extranjera; y

9) Las inversiones discriminadas de la Compañía en otras sociedades, nacionales o extranjeras.

c) El informe escrito del Revisor Fiscal.

d) En caso de configuración de un Grupo Empresarial, deberán presentar un informe especial, en el que se expresará la intensidad de las relaciones económicas existentes entre la controlante o sus filiales o subsidiarias con la controlada. Dicho informe, que se presentará en las fechas señaladas en los estatutos o la ley para las reuniones ordinarias, deberá dar cuenta, cuando menos, de los siguientes aspectos:

1) Las operaciones de mayor importancia concluidas durante el ejercicio respectivo, de manera directa o indirecta, entre la controlante o sus filiales o subsidiaria con la respectiva sociedad controlada;

2) Las operaciones de mayor importancia concluidas durante el ejercicio respectivo, entre la sociedad controlada y otras entidades, por influencia o en interés de la controlante, así como las operaciones de mayor importancia concluidas durante el ejercicio respectivo, entre la sociedad controlante y otras entidades, en interés de la controlada y

3) Las decisiones de mayor importancia que la sociedad controlada haya tomado o dejado de tomar por influencia o en interés de la sociedad controlante, así como las decisiones de mayor importancia que la sociedad controlante haya tomado o dejado de tomar en interés de la sociedad controlada.

**PARAGRAFO.** - A los Estados Financieros se anexarán además las siguientes informaciones:

- a) Indicación del número de acciones en que esté dividido el capital, su valor nominal, y las que haya readquirido. Si existen acciones privilegiadas o distinguidas por clase o series, se especificarán las diferencias o privilegios de unas y otras.
- b) En lo concerniente a las inversiones en sociedades se indicará el número de acciones, cuotas o partes de interés, su costo y valor nominal; la denominación o razón social, la nacionalidad y el capital de la compañía en la cual se haya efectuado dicha inversión.
- c) El detalle de las cuentas de orden con su valor y fecha de vencimiento.
- d) Un estudio de las cuentas que hayan tenido modificaciones de importancia en relación con el balance anterior.
- e) Los índices de solvencia, rendimiento y liquidez con un análisis comparativo de dichos índices en relación con los dos (2) últimos ejercicios.

**ARTICULO SEXAGESIMONOVENO (69o.) - PUBLICIDAD DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.-** Dentro del mes siguiente a la fecha en el cual sean aprobados, se depositará copia de los Estados Financieros de propósito general, junto con sus notas y el dictamen correspondiente, en la Cámara de Comercio del domicilio social.

Sin perjuicio de las sanciones a que haya lugar, cuando sin justa causa la sociedad se abstuviere de preparar o difundir estados financieros estando obligada a ello, los terceros podrán aducir cualquier otro medio de prueba aceptado por la ley.

Los administradores y el Revisor Fiscal responderán por los perjuicios que causen a la sociedad, a los accionistas o a terceros por la falta de preparación o de difusión de los estados financieros.

**ARTICULO SEPTUAGESIMO (70o.) - RESERVA LEGAL.-** De las utilidades líquidas de cada ejercicio, la Sociedad destinará anualmente un diez por ciento (10%) para formar la reserva legal de la Sociedad, hasta completar por lo menos el cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito, pero si la ley autorizare una cantidad mayor, se procederá como ésta disponga.

**ARTICULO SEPTUAGESIMOPRIMERO (71o.) - RESERVAS OCASIONALES.-** La Asamblea General de Accionistas podrá crear e incrementar reservas ocasionales, siempre que tengan una destinación especial y con sujeción a las disponibilidades legales.

**ARTICULO SEPTUAGESIMOSEGUNDO (72o.) - DEPRECIACIONES.-** Se destinarán a depreciaciones las cantidades que indique la Junta Directiva, de acuerdo con las normas que, en cada caso, aconseje la técnica administrativa.

**ARTICULO SEPTUAGESIMOTERCERO (73o.) - PERDIDAS.-** Las pérdidas se enjugarán con las reservas que hayan sido destinadas especialmente para ese propósito, y, en su defecto, con la reserva legal. Las reservas cuya finalidad fuere la de absorber determinadas pérdidas no se podrán emplear para cubrir otras distintas, salvo que así lo decida la Asamblea. Si la reserva legal fuere insuficiente para enjugar el déficit de capital, se aplicarán a este fin los beneficios sociales de los ejercicios siguientes.

**ARTICULO SEPTUAGESIMOCUARTO (74o.) - DIVIDENDOS.** - Hechas las reservas legales y estatutarias, se distribuirá el remanente entre los accionistas en forma de dividendo. El pago del dividendo se hará en dinero efectivo en las épocas que acuerde la Asamblea General al decretarlos y a quien tenga la calidad de accionista al tiempo de hacerse exigible cada pago. No obstante, cuando una negociación de acciones se realice a través de una bolsa de valores, durante los diez días hábiles bursátiles inmediatamente anteriores al primer día hábil de pago de dividendos de las respectivas acciones, dicha negociación se efectuará sin comprender el derecho a percibir los dividendos que se encuentren pendientes. Por lo tanto, en este caso los dividendos se pagarán al vendedor de las acciones, y no a quien tenga la calidad de accionista al momento de hacerse exigible el pago.

Se dejará de repartir cualquier fracción que no sea prácticamente divisible.

El dividendo podrá pagarse en forma de acciones liberadas de la misma sociedad, si así lo dispone la Asamblea con el voto del ochenta por ciento (80%) de las acciones representadas. A falta de esta mayoría o cuando se configure una situación de control en los términos previstos en la Ley, solo podrán entregarse tales acciones a título de dividendos a los accionistas que así lo acepten.

**ARTICULO SEPTUAGESIMOQUINTO (75o.) - MAYORIA PARA LA DISTRIBUCION DE UTILIDADES.-** La distribución de utilidades se aprobará por la Asamblea con el voto favorable de un número plural de accionistas que representen, cuando menos, el 78% de las acciones representadas en la reunión.

Cuando no se obtenga la mayoría prevista en el inciso anterior, deberá distribuirse por lo menos el 50% de las utilidades líquidas o del saldo de las mismas, si tuviere que enjugar pérdidas de ejercicios anteriores.

**ARTICULO SEPTUAGESIMOSEXTO (76o.) - DIVIDENDOS NO RECLAMADOS.-** La Sociedad no reconocerá intereses por los dividendos que no fueren reclamados oportunamente, los cuales quedarán en la caja social, en depósito disponible, a la orden de sus dueños.

## **CAPITULO X.**

### **Disolución y Liquidación**

**ARTICULO SEPTUAGESIMOSEPTIMO (77o.) - CAUSALES DE DISOLUCION.-** La Sociedad se disolverá:

a) Por vencimiento del término previsto para su duración en estos Estatutos, si no fuere prorrogado válidamente antes de su expiración.

En este evento la disolución de ésta se producirá a partir de tal fecha, sin necesidad de formalidades especiales.

b) Por la imposibilidad de desarrollar la empresa social o por la terminación de la misma.

c) Por la disolución voluntaria acordada por la Asamblea General de Accionistas.

d) Por la ocurrencia de pérdidas que reduzcan el patrimonio neto por debajo del cincuenta por ciento (50%) de su capital suscrito, a menos que la Asamblea de Accionistas ordene, dentro de los seis (6) meses siguientes a la fecha en que queden consumadas las pérdidas, las medidas conducentes al restablecimiento del patrimonio por encima del cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito.

- e) Por la venta total de los haberes sociales acordada de conformidad con los presentes Estatutos por la Asamblea General de Accionistas.
- f) Cuando el noventa y cinco por ciento (95%) o más de las acciones suscritas llegue a pertenecer a un solo accionista, y
- g) Por las demás causales establecidas en la ley.

**PARAGRAFO.** - Cuando se presente el caso contemplado en el literal d) del presente artículo, los Administradores se abstendrán de iniciar nuevas operaciones y convocarán inmediatamente a la Asamblea General para informarla completa y documentadamente de dicha situación.

**ARTICULO SEPTUAGESIMOCTAVO (78o.) - LIQUIDACION.-** Llegado el caso de disolución de la Sociedad, se procederá a la liquidación y distribución de los bienes de acuerdo con lo prescrito en la ley.

**ARTICULO SEXAGESIMONOVENO (79o.)- LIQUIDADOR.-** Hará la liquidación la persona o personas designadas por la Asamblea General de Accionistas. Si son varios los liquidadores, para su designación se aplicará el sistema del cociente electoral y actuarán conjuntamente, salvo que la Asamblea disponga otra cosa. Si la Asamblea no nombrare liquidador tendrá el carácter de tal la persona que ocupe el cargo de Presidente de la Sociedad en el momento en que ésta quede disuelta. En el ejercicio de sus funciones, el liquidador estará obligado a dar cumplimiento a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes. Durante la liquidación la Junta Directiva obrará como Junta Asesora.

**ARTICULO OCTAGESIMO (80o.) - FUNCIONAMIENTO DE LA ASAMBLEA.-** Durante el período de liquidación, la Asamblea sesionará en reuniones ordinarias o extraordinarias en la forma prevista en sus Estatutos y tendrá todas las funciones compatibles con el estado de liquidación, tales como nombrar y remover libremente a los liquidadores y sus suplentes, aprobar la cuenta final y el acta de distribución.

**ARTICULO OCTAGESIMOPRIMERO (81o.) - ESTADOS DE LIQUIDACION.-** Los liquidadores presentarán en las reuniones de la Asamblea de Accionistas estados de liquidación, con un informe razonado sobre su desarrollo, un balance general y un inventario detallado. Estos documentos estarán a disposición de los accionistas durante el término de la convocatoria de la Asamblea.

**ARTICULO OCTAGESIMOSEGUNDO (82o.) - APROBACION DE LAS CUENTAS DEL ADMINISTRADOR.-** Quien administre bienes de la Sociedad y sea designado liquidador, no podrá ejercer el cargo sin que previamente se aprueben las cuentas

de su gestión por la Asamblea de Accionistas. Si transcurridos treinta (30) días desde la fecha en que se designó el liquidador no se hubieren aprobado las mencionadas cuentas, se procederá a nombrar nuevo liquidador.

**ARTICULO OCTAGESIMOTERCERO (83o.) - INVENTARIO DEL PATRIMONIO SOCIAL.-** Los liquidadores deberán, dentro del mes siguiente a la fecha en que la Sociedad quede disuelta, solicitar a la autoridad competente, la aprobación del inventario del patrimonio social. Dicho inventario incluirá, además de la relación pormenorizada de los distintos activos sociales, la de todas las obligaciones de la Sociedad, con especificación de la prelación u orden legal de su pago, inclusive de las que solo puedan afectar eventualmente su patrimonio.

**ARTICULO OCTAGESIMOCUARTO (84o.) - AVISO DE LA LIQUIDACION.-** Una vez disuelta la Sociedad, los liquidadores deberán dar aviso del estado de liquidación, lo cual se hará en un periódico que circule regularmente en el lugar del domicilio social, y se fijará en lugar visible de las oficinas y establecimientos comerciales de la Sociedad.

**ARTICULO OCTAGESIMOQUINTO (85o.) - FUNCIONES DEL LIQUIDADOR.-** Los liquidadores deberán, además:

- a) Continuar y concluir las operaciones sociales pendientes al tiempo de la disolución
- b) Exigir cuentas de su gestión a los Administradores anteriores o a cualquiera que haya manejado intereses de la Sociedad, siempre que tales cuentas no hayan sido aprobadas de conformidad con la ley o con estos Estatutos.
- c) Cobrar los créditos activos de la Sociedad.
- d) Obtener la restitución de los bienes sociales que estén en poder de los accionistas o de terceros, a medida que se haga exigible su entrega, lo mismo que a restituir las cosas de que la Sociedad no sea propietaria.
- e) Vender los bienes sociales, cualesquiera que sean éstos, con excepción de aquellos que, por disposición expresa de la Asamblea, deban ser distribuidos en especie.
- f) Llevar y custodiar los libros y correspondencia de la Sociedad y velar por la integridad de su patrimonio.
- g) Liquidar y cancelar las cuentas de los terceros y de los accionistas.
- h) Rendir cuentas o presentar estados de la liquidación, cuando lo considere conveniente o se lo exija la Asamblea de Accionistas.



**ARTICULO OCTAGESIMOSEXTO (86o.) - SUJECION A LAS NORMAS LEGALES.-** En cuanto al desarrollo y término de la liquidación, el liquidador o los liquidadores se sujetarán a las normas legales vigentes en el momento de efectuarse la liquidación.

**ARTICULO OCTAGESIMOSEPTIMO (87o.) - CUENTA FINAL Y ACTA DE DISTRIBUCION.-** Aprobada la cuenta final de la liquidación, se entregará a los accionistas lo que les corresponde, y si hay ausentes o son numerosos, los liquidadores los citarán por medio de aviso que se publicará por no menos de tres (3) veces, con intervalo de ocho (8) días, en un periódico que circule en el lugar del domicilio social. Hecha la citación anterior y transcurridos diez (10) días después de la última publicación, los liquidadores entregarán a la Junta Departamental de Beneficencia del lugar del domicilio social, y, a falta de ésta en dicho lugar, a la Junta que funcione en el lugar más próximo, los bienes que correspondan a los socios que no se hayan presentado a recibirlos, quienes sólo podrán reclamar su entrega dentro del año siguiente, transcurrido el cual los bienes pasarán a ser propiedad de la entidad de beneficencia, para lo cual el liquidador entregará los documentos de traspaso a que haya lugar.

## **CAPITULO XI**

### **Arbitramento**

**ARTICULO OCTAGESIMOCTAVO (88o.) ARBITRAMENTO INDEPENDIENTE. -** Las diferencias que ocurran a los accionistas entre sí o entre éstos y la sociedad, durante la vida de la misma, al tiempo de disolverse o en el período de su liquidación, serán sometidas a la decisión de un Tribunal de Arbitramento, que funcionará en el domicilio social. Las partes nombrarán los árbitros directamente y de común acuerdo. A falta de acuerdo, cualquiera de las partes podrá acudir al Juez Civil del Circuito para que se requiera a la parte renuente a lograr el acuerdo.

El requerimiento lo hará el juez en audiencia que para el efecto deberá citar, con la comparecencia de las partes. Si alguna de ellas no asiste o no se logra el acuerdo, el juez procederá, en la misma audiencia, a nombrar el árbitro o árbitros correspondientes de la lista de la Cámara de Comercio del domicilio social.

El fallo que se dicte será en derecho.

Se entiende por parte la persona o grupo de personas que tienen una misma pretensión.

## **CAPITULO XII**

### **Código de Buen Gobierno.**

**ARTÍCULO OCTAGÉSIMONOVENO (89º).** - Además de las normas contenidas en este capítulo y las que determine la Junta Directiva, hacen parte del Código de Buen Gobierno de la compañía las disposiciones contenidas en los artículos 17, 30, 36, 37, 41, 47, 51, 53, 54, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 67, 69 y 88 de los presentes Estatutos.

**ARTÍCULO NONAGESIMO (90º).** - **EVALUACIÓN Y CONTROL DE ACTIVIDADES DE LA COMPAÑÍA.** La Junta Directiva de la sociedad deberá establecer mecanismos idóneos de control interno, tales como Auditorías Delegadas o Internas, Oficinas de Control, o asignar a las dependencias de la sociedad ya existentes dichas funciones, y determinar políticas de control interno para la adecuada marcha de los negocios sociales.

Los hallazgos que realicen estas dependencias, que a juicio de la Junta Directiva puedan afectar materialmente a la sociedad, deberán ser comunicados a la Superintendencia de Valores como “información eventual”, con el fin de que los accionistas e inversionistas puedan conocerlos. Igualmente, podrán ser consultados en la Oficina de Atención a los inversionistas de que trata el artículo 96 de los presentes Estatutos.

**ARTICULO NONAGESIMOPRIMERO (91º).** -**REGLAS RELATIVAS A LOS CONFLICTOS DE INTERES.** - La Junta Directiva deberá reglamentar lo relativo a la solución de conflictos de interés que se susciten entre los empleados de la sociedad y la sociedad, y la forma de prevenirlos.

**ARTICULO NONAGESIMOSEGUNDO (92º).** - **DEFENSOR DE AUDIENCIAS** El defensor de audiencias constituye una figura de protección de los intereses de nuestros públicos. Su objetivo primordial es el de solucionar los eventuales conflictos que puedan presentarse entre las audiencias y el medio de comunicación con ocasión de la emisión programas. El Defensor de audiencias deberá actuar teniendo en cuenta los principios de independencia; objetividad; imparcialidad en las informaciones; separación entre opiniones e informaciones; respeto al pluralismo político, religioso, social y cultural; respeto a la honra, el buen nombre, la intimidad de las personas y los derechos y libertades que reconoce la Constitución Política; la protección de la juventud, la infancia y la familia; el respeto a los valores de igualdad; la preeminencia del interés público sobre el privado y la transparencia y responsabilidad social de los medios de comunicación.

Corresponde a la Junta Directiva del Canal designar al Defensor de audiencias, el cual será vinculado mediante contrato comercial de prestación de servicios profesionales, para preservar su autonomía jurídica y administrativa frente a los administradores del medio de comunicación.

Los conceptos y opiniones del Defensor de audiencia se emitirán a conciencia bajo el principio de “verdad sabida, buena fe guardada”, para garantizar su independencia frente a las directivas del medio de comunicación, y no tienen carácter vinculante ni comprometen la responsabilidad de los administradores del medio de comunicación.

De conformidad con la ley, el Defensor de audiencias dispondrá de un programa para la divulgación de su actividad y la defensa de los intereses de las audiencias.

**ARTICULO NONAGESIMOTERCERO (93º). - RELACIONES DE MEDIA AMBIENTE GROUP S.A Y SUS ACCIONISTAS, DIRECTORES Y PRINCIPALES EJECUTIVOS.**

Todas las transacciones celebradas entre Caracol y sus accionistas, administradores, directores y principales ejecutivos, se celebrarán con la mayor transparencia y en condiciones de mercado.

La Revisoría Fiscal, la Auditoría Delegada y los demás órganos de control de la compañía velarán por el debido cumplimiento de esta disposición.

**ARTICULO NONAGESIMOCUARTO (94º). - NEGOCIACIÓN DE ACCIONES POR PARTE DE LOS DIRECTORES, ADMINISTRADORES Y FUNCIONARIOS.** - La adquisición de acciones por parte de los Directores y Administradores de la compañía se sujetará a lo establecido en el artículo 17º de los estatutos sociales. Los demás funcionarios de la compañía requerirán de la autorización del representante legal de la misma.

Para la readquisición de acciones, la Compañía se sujetará a lo establecido en el artículo 19 de los presentes estatutos.

**ARTÍCULO NONAGESIMOQUINTO (95º). - TRATAMIENTO EQUITATIVO.** - Salvo las excepciones previstas en la ley, todos los accionistas de Media Ambiente Group, tienen iguales derechos y obligaciones.

Cualquier grupo de accionistas o de inversionistas que represente por lo menos el uno por ciento (1%) del capital social o el cinco por ciento (5%) de los bonos en circulación, podrá solicitar, a través del representante legal de la sociedad, a su costo y bajo su responsabilidad, auditorías especializadas, esto es, sobre aspectos puntuales de la actividad empresarial. En este caso, la auditoría solo podrá contratarse con firmas de reconocida reputación y trayectoria internacionales.

La solicitud deberá dirigirse a la Junta Directiva a través del representante legal de la sociedad y deberá motivarse. La Junta Directiva estudiará y evaluará la razonabilidad de la solicitud y decidirá en la primera oportunidad en que se reúna de manera ordinaria

La motivación estriba en presentar razones fundadas sobre la posibilidad de que existan anomalías o riesgos serios en determinadas actividades de la empresa o en relación con la actuación de alguno o algunos de sus administradores, que puedan poner en peligro sus inversiones. Para este efecto deberá existir un serio indicio sobre el riesgo o la inadecuada ejecución de actividades o funciones.

Si la solicitud fuere negada por considerarse infundada, él o los accionistas y/o él o los inversionistas podrán acudir a la Superintendencia de Valores con el fin de que decida sobre la procedencia de la solicitud.

Los accionistas o inversionistas, o sus representantes legales, deberán suscribir los acuerdos de confidencialidad que para el efecto determine la administración de la compañía y responderán solidariamente por los perjuicios que se causen con la divulgación de información materialmente relevante para la compañía.

**ARTÍCULO NONAGESIMOSEXTO (96º). - INFORMACIÓN SOBRE ACCIONISTAS.** - Con el fin de mantener informado al mercado, Media Ambiente Group S.A debe comunicar oportunamente como información eventual a la Superintendencia de Valores y a la Bolsa de Colombia S.A. cualquier cambio en su composición accionaría. Esta información deberá estar disponible en la dependencia a que se refiere el artículo 96 de los presentes Estatutos.

Esta circunstancia deberá ponerse de presente a los accionistas e inversionistas de la compañía en el Código de Buen Gobierno que publique la compañía.

**ARTÍCULO NONAGESIMOSEPTIMO (97º). - CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS SOBRE BUEN GOBIERNO.** - La Junta Directiva velará por el cumplimiento de las normas de buen gobierno establecidas en este capítulo. Para este efecto, los accionistas e inversionistas podrán dirigir sus comunicaciones relacionadas con el incumplimiento de cualquiera de estas normas a la dependencia que determine la Junta Directiva, que cumplirá con las funciones de Oficina de Atención a los Inversionistas.

**ARTICULO NONAGESIMOCTAVO (98º).- COMPILACION, DIVULGACION Y ACTUALIZACION DEL CODIGO DE BUEN GOBIERNO.-** Para efectos de la divulgación al público del Código del Buen Gobierno, la Secretaría General de Media Ambiente Group S.A realizará una compilación de las disposiciones del presente capítulo y de las enunciadas en el artículo 89 de los presentes estatutos, la cual será sometida a la aprobación de la Junta Directiva, que es el órgano de la compañía encargado de velar por la divulgación y el cumplimiento de las normas que constituyen el Código Buen Gobierno de la sociedad. Sobre la existencia y alcance del Código de Buen Gobierno adoptado por la Junta Directiva y de las modificaciones que se introduzcan en el futuro se deberá publicar un aviso en un diario de amplia circulación nacional, en el que se indique la forma en que los accionistas y demás inversionistas pueden consultar o acceder a su texto.

La Junta Directiva de la sociedad está plenamente facultada para introducir modificaciones a las disposiciones que constituyen el Código de Buen Gobierno, siempre y cuando no vayan en detrimento del mínimo de derechos aquí consagrados o constituyan atribuciones exclusivas de la Asamblea de Accionistas, caso en el cual la respectiva disposición deberá ser aprobada por este órgano social.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arana, Edgar (2000). Ciudad planetaria: temas y desafíos del periodismo ambiental. Buenos Aires: Federación Internacional de Periodistas Ambientales-Fundación Friedrich Eberth.
- Becerra Rodríguez, Manuel, (1.994) Tomo 1, Memorias del Primer Ministro de Medio Ambiente, Informe al Congreso de La Republica.
- De Fleur, M, Ball-Rokeach, S. (1982). Teorías de la comunicación de masas. Barcelona; Buenos Aires: Paidós.
- Moreno, E. (2005). La Formación Inicial en Educación Ambiental de los profesores de secundaria en periodo formativo. Tesis doctoral. Departamento de Didáctica de las Ciencias Experimentales y Sociales. Universidad de Valencia.
- Meadows, D., Randers, J. y Meadows, D. (2004). Los Límites del Crecimiento: 30 años después. Barcelona: Galaxia Gutenberg.
- Pena de Oliveveira, Felipe (2006). Teoría del Periodismo. Sevilla: Ed. Comunicación Social.
- Wolf, Mauro (2002): Teorías da comunicaciáo. La investigación de la comunicación de masas: crítica y perspectivas. Barcelona, Paidós, 1996. Ed. Original: Teorie delle comunicazioni di massa. Milán, Bompiani, 1985. Lisboa: Ed. Castellana.
- Unruh, Gregory y Ettenson, Richard, Harvard Business Review, Negocios verdes y rentables, Mayo de 2011.